

## UTKAST

Til: Fakultetsstyrets møte 1/2012 **SAK 3**

Dato: 30.03.2012

Saksnr.: 2012/4275RANDIRO

Unntatt offentlighet: offl § 14

### Innledning

29 februar 2012 inviterte dekanatet alle faglige og administrative ledere på fakultet til et strategiseminar. I forkant av seminaret ble alle bedt om å sende inn 3 forslag til utfordringer som fakultetet bør arbeide samlet for de nærmeste årene. De innsendte forslagene ble bearbeidet og sendt ut i forkant av møtet, og dannet grunnlag for diskusjon på strategiseminaret. Dette utkastet som følger her baserer seg på innspillene og diskusjonene på seminaret.

Forslagene som ble sendt inn samlet seg under 11 overskrifter; Internasjonalisering, samlokalisering, undervisning, eksamen, forskning, faglig bredde, forhold institutt og fakultet, administrative funksjoner og systemer, omdømmebygging, rekruttering og web. For mer utfyllende om de innsendte forslagene, se eget notat.

De punktene det var enighet på seminaret om å jobbe videre med er: Samlokalisering, internasjonalisering, bedre utnyttelse av undervisningsressursene, rekruttering og ekstern finansiering av forskningen.

### Samlokalisering

I fakultetets årsplan for årene 2012-2014 er samlokalisering omtalt særlig under punktene 3.3 og tiltak 3.3 A (side 12), 4.1 og 4.1A (side 13). Som årsplanen lyder skal fakultetet "...arbeide for hensiktsmessige lokaler for forskning og undervisning, samt gode arbeids- og møteplasser for studenten". Ytterligere skal fakultetet "...arbeide for å skaffe fleksible lokaler i sentrum som ivaretar fakultetets behov, herunder kartlegge bruk av lokaler for studenter i forbindelse med nye behov som følger av ny studieordning".

Dekan Hans Petter har oppnevnt en gruppe internt på fakultetet med formål å diskutere relevante spørsmål knyttet til nye lokaler og samlokalisering. Formålet med gruppen er å tenke høyt om ønsket prosess og resultat, i forkant av at prosessen er kommet så langt at det skal nedsettes ordinære brukergrupper med bred representasjon fra alle berørte osv.

Under strategiseminaret 29.02.12 var det entydig stemning for å framheve lokaliseringssaken som en av de høyest prioriterte sakene i årene som kommer. I diskusjonen var det altså en uttalt enighet om å arbeide for at det blir en samlokalisering i et nytt bygg og i de nåværende (gamle) fakultetsbygningene på Karl Johansgate. For å sikre at både de gamle og nye lokalene fungerer optimalt gitt våre behov blir det viktig å tilrettelegge for en god prosess slik at undervisning, forskning og administrasjon tilgodeses. Det er avgjørende at lokalene må være egnede for virksomheten vi bedriver ved fakultetet, og for å sikre dette må det arbeides godt med å utarbeide faktagrunnlag, lage behovsanalyser og lignende som gjør at dekanatet gjennom oppnevnte brukergrupper kan lage fra



overordnede til detaljerte planer for prosessen og det ønskede resultat.

I forbindelse med en samlokalisering - som altså mest sannsynlig innebærer en delvis delt løsning med nybygg i tillegg til de nåværende lokalene på Karl Johansgate - vil vi måtte diskutere om det er ønskelig eller nødvendig å se på dagens organisering av fakultets ulike aktiviteter.

Det kan for eksempel være spørsmål om organisering og lokalisering av de administrative tjenestene. Sistnevnte vil mest sannsynlig uansett være tema for diskusjon gitt UiOs prosjekt "Internt handlingsrom" hvor vi må vente at det i en tid framover vil være prosjekter som resulterer i pålegg eller forventninger om endret administrativ organisering. Det kan også være slik at samlokalisering i seg selv åpner opp for muligheter for alternativ administrativ organisering som til nå ikke har vært mulig på grunn av de klare begrensninger som ligger i dagens bygningsmasse. Dagens organisering med en sentral administrativ og en instituttadministrativ organisering kan tenkes endret for eksempel ved at en instituttadministrasjon kan ønske å samarbeide tettere med den sentrale administrasjonen. Her kan det åpne seg mange muligheter hvor forsknings- og undervisningsbehovene kan støttes opp om på en bedre måte og kanskje til og med på en måte som gjør at administrasjonen får anledning til å utvikle seg i en enda mer positiv retning.

Fakultetet har opprettet en rekke nye forskergrupper som har hvert sitt vertsinstitutt. Ved samlokalisering kan det bli behov for å se om denne organiseringen fremdeles er nyttig. Kanskje vil en samlokalisering i seg selv gjøre at det blir enklere å samarbeide på tvers av institutt- og faggrenser? Kanskje vil en samlokalisering gjøre at en forskergruppe vil ønske et annet vertsinstitutt? Kanskje oppstår behov for nye forskergrupper?

Fakultetets institutter utgjør tilsynelatende solide administrative, faglige og personalpolitiske strukturer som det er vanskelig å tenke seg bort fra. Imidlertid vil en samlokalisering gi en mulighet til å tenke nytt om disse strukturene – hvis det er ønskelig.

Muligheten for et felles bibliotek for hele fakultetet - i sentrum – må diskuteres som en del av planene.

Hvordan kan vi på best måte ta hensyn til og ivareta ulike behov?

### **Internasjonalisering**

Et av målene i Strategisk plan 2010-2020 for Det juridiske fakultet er økt internasjonalt samarbeid, bl.a. gjennom rekruttering av lærere med utenlandsk juridisk bakgrunn (pkt 3).

Samtidig må fakultetet forbedre forholdet mellom antall studenter og antall fast ansatte lærerne i de obligatoriske fag.

Det er en utfordring å forene målsetningene om økt internasjonal rekruttering og om økt antall lærere i obligatoriske fag. Utfordringen er å integrere den ikke-norske kompetanse i det norske miljøet samt i undervisningen.

Flere av stipendiatene/lærerne med utenlandsk bakgrunn som vi har ved fakultetet har gjennom årene etablert nye valgfag med internasjonal profil. Dette er ikke nødvendigvis den beste vei for å få deres kompetanse integrert i det norske studiet: For det første er det en forsvinnende liten andel av de norske studentene som tar disse fagene, og for det andre bidrar ikke dette til at de utenlandske lærerne deltar i den obligatoriske undervisning.

En forutsetning for en vellykket internasjonalisering av forskningen og undervisningen synes å være at forskningen som befatter seg med de internasjonale kilder har som en av målsetningene å vise hvordan de internasjonale kilder henger sammen med og hvordan de påvirker norsk rett. Fra et slikt perspektiv kan internasjonale kilder lettere integreres i den forskning som ellers finner sted på fakultetet og i undervisningen.

For å oppnå en slik integrasjon av utenlandske ressurser, kan det tenkes at en bevisst rekrutteringspolitikk kunne hjelpe, samtidig som det ville være nødvendig å åpne undervisningens innhold.

Rekrutteringsmessig kan man for eksempel i utlysningene kreve at phd-stipendiater belyser i sine prosjekter hvordan deres (internasjonale) tema relaterer seg til norsk rett. Dette kan føre til at utenlandske forskere strukturerer sin forskning slik at den har relevans også for norsk rett. På den måten kan denne forskningen lettere bli en del av den norske faglige debatt, samt bli integrert i den forskningsbaserte undervisningen. Dette forutsetter at de utenlandske forskere er villig til å sette seg inn i norsk rett (og språk). I lys av den utstrakte bruk av ressurser som en stipendiatstilling medfører for fakultetet, virker det ikke urimelig at fakultetet kan forvente av stipendiatene de anstrengelser som er nødvendige for at stipendiatene kan engasjere seg i fagmiljøet. Dette kan virke skremmende for enkelte potensielle søkere, slik at fakultetet kan risikere å få færre søknader fra utlandet. Det spørres om dette er en stor ulempe, når de søkerne som blir silt ut er søkere som ikke er interessert i å sette seg inn i norsk rett og følgelig må antas å være vanskelige å integrere i det norske fagmiljøet og i undervisningen.

I undervisningen bør det vurderes å endre læringskravene, fagbeskrivelsene og pensum slik at den internasjonale dimensjonen av hvert fag blir hensyntatt som del av den obligatoriske undervisningen. I dette arbeidet bør alle fasetter av den internasjonale dimensjonen hensyntas: EØS-rett, internasjonal privatrett, komparativ rett, harmonisering, menneskerettighetskonvensjonene, folkerett, osv. De utenlandske lærerne (eller de norske lærerne med kompetanse innenfor den aktuelle internasjonale dimensjonen) bør trekkes inn i utforming av læringskravene, eksamensoppgaver, pensum, undervisning og sensur. På denne måten kan de utenlandske (eller norske) forskere som har kompetanse innenfor disse fagene trekkes inn i undervisning i de obligatoriske fagene.

Videre kunne vi legge til rette for, evt. kreve, at norske studenter leser internasjonal litteratur og deltar på forelesninger og annen undervisning om internasjonale emner på engelsk. Reformen ved fakultetet de siste årene har gitt studentene større tilgang til slike typer undervisning, men det kan være grunn til å øke tilbudet.

### **Bedre utnyttelse av undervisningsressursene**

Mål 2 i fakultetets strategiske plan 2010-2020 er at Universitetet i Oslo skal tilby forskningsbasert utdanning på linje med de fremste internasjonale læresteder. Strategi 2 for å oppnå dette er at vi vil legge

vekt på best mulig utnyttelse av våre samlede personalressurser innen forskning og undervisning. I fakultetets årsplan 2012-2014 følges dette opp i tiltak 2.2.B som sier at fakultetet vil arbeide for en klarere prioritering av lærernes undervisningsressurser

Dette skal gjennomføres i 2012 gjennom full utnyttelse av Aura (database for registrering av eksamens- og undervisningsplikt) og et igangsatt prosjekt for å bedre prioritering og utnyttelse av fakultetets undervisningsressurser.

**1) Interne lærere:** (ikke spesielt omhandlet i strategisk plan, men i årsplanen, se over)

På strategiseminalet ble det vurdert som ønskelig i stor grad å bruke interne lærere til obligatoriske fag og tidlig på studiet. For å oppnå dette vil vi ta utgangspunkt i lærernes ønske, men om nødvendig gi pålegg. Ressursbruken på obligatoriske fag må ses i sammenheng med bruk av ressurser på valgfag og internasjonale LLM.

Det er viktig at fakultetets ansatte blir mer endringsvillige. Vi bør gjøre mindre justeringer i fagsammensetning og fagenes innhold hele tiden for å unngå behov for store omveltninger.

Det er grunn til å styrke samarbeidet mellom fakultet og institutt. Studiene må bli en mer integrert del av instituttlivet. Det er ønskelig å skape mer liv og røre rundt studieårsansvarlig, som bør holde tett kontakt med fagansvarlige lærere. Fagansvarlige lærere må ha ansvaret for hvilke lærere som brukes i faget, eksterne og interne. I dag overlates for mye av kontakten til undervisningsadministrasjonen. Kanskje kunne man la hvert fag ha en fagansvarlig lærergruppe, som for hvert år oppnevner en av dem som kursansvarlig. Denne ville da ha ansvaret for å legge opp det årets undervisning, fremfor én fagansvarlig lærer. PMR kunne arrangere et seminar med de studieårsansvarlige og instituttlederne, for å diskutere instituttens rolle.

**2) Eksterne lærere**

I fakultetets strategiske plan strategi 2 heter det videre: "Vi skal ha en bevisst bruk av eksterne krefter i undervisning og veiledning, som timebetalte og i bistillinger." Årsplanen tiltak 2.2.c er at fakultetet vil arbeide for å inkludere de eksterne lærerne i fagmiljøet ved fakultetet i større grad. Blant annet skal det i 2012 etableres e-postliste for de eksterne lærerne og de skal inviteres med i Pedagogisk forum.

På strategiseminalet ble det fremholdt at den praktiske synsvinkel er viktig i jussundervisningen; det gir en vekselvirkning med verden der ute. Vi bør se eksterne lærere som en ressurs, ikke som en nødløsning.

Spørsmål: Bør vi knytte dem fastere til oss, gjennom toer-stillinger istedenfor tilfeldig timelærervirksomhet? Bør disse i så fall være midlertidige (4 år), slik at vi har fleksibilitet mht den kompetansen vi ønsker å knytte til oss?

I lys av kravet om forskningsbasert undervisning: Hvis de skal få fastere tilknytning, bør det kanskje også stilles noen akademiske krav til dem. Bør det kreves at de publiserer en artikkel i ny og ne?

Som fast ansatt vil de bli mer integrert i fakultetets virksomhet og være med på det som foregår av faglige og sosiale arrangementer. De kan tilbys kurs i praktisk pedagogikk. Men fullt personalansvar, med medarbeidersamtaler etc., er det vanskelig å tenke seg at fakultetet (instituttene) har kapasitet til.

## Rekruttering

Fakultetets strategi 2010-2020, mål 2, strategi 5: "Rekrutteringspolitikken skal utvikles slik at vi sikrer en god balanse mellom faste stillinger, stipendiatstillinger og postdoktorstillinger." Ellers er det nokså lite å hente i plandokumentene.

Mål for rekrutteringen må være å dekke opp våre behov for å drive god forskning og undervisning:

### 1) Rekruttering til faste stillinger

Vi trenger å fange opp de av de gode juristene som har evne og vilje til forskning, og som samtidig kan fylle våre behov på undervisningssiden. Disse må vi dyrke frem fra de er vitenskapelige assistenter. Vi må sørge for å holde på de gode når de er ferdige med doktorgraden, ved å ha post doktor stillinger. Vi må holde kontakten med dem når de i perioder er utenfor fakultetet, ved å oppmuntre til skriving og invitere dem til arrangementer.

Faste stillinger må lyses ut på grunnlag av våre behov kombinert med hvilke mulige søkere som finnes. Om internasjonal rekruttering, se punktet om internasjonalisering over.

Vi må være attraktive, vedr. jobbens innhold, arbeidsmiljø, lønn og andre arbeidsvilkår. Hvilke endringer trenger vi å gjøre for å være attraktive for de som er unge i dag?

### 2) Rekruttering av gode undervisere

Det er ønskelig å sørge for rekruttering av gode praktiserende jurister. Se punkt 2 over om bruk av eksterne lærere i undervisningen. Men dette er rekruttering til undervisning. Er det riktig å se dette atskilt fra rekruttering til forskning?

### **Ekstern finansiering av forskning – forholdet til Norges forskningsråd**

I mål 3.2 i fakultetets strategiske plan heter det at: «Den eksterne finansiering til rettsvitenskapelig forskning skal økes, samtidig som vi arbeider for en riktig innretning av denne. Alle forskere og fagmiljøer ved fakultetet bør ha som ambisjon å søke prestisjefylte forskningsmidler som tildeles på grunnlag av faglig kvalitet (spesielt ERC og NFR). I fakultetets årsplan 2012-2014 er dette særlig omtalt i tiltak 3.2A, 3.2B og 3.2 C (side 12 og 13).

Det juridiske fakultet har fremdeles behov for ekstern finansiering av forskning, og Norges forskningsråd er en viktig kilde for slik finansiering. Det kan gjelde finansiering av stillinger for stipendiater, postdoktorer eller forskere, men i mange tilfeller kan det være like viktig å skaffe midler til gjennomføring av prosjekter hvor arbeidet utføres innen forskningsdelen av den enkelte ansattes faste stilling. Det kan for eksempel gjelde midler til å arrangere internasjonale konferanser, midler til deltakelse i slike konferanser i andre land, midler til samordningsmøter for forfattere av felles artikler og bøker osv.

Fakultetet bør fortsette sitt arbeid for å skape forståelse for at rettslige aspekter er viktige innenfor de fleste Forskningsrådets programmer, og at dette bør påvirke utformingen av programmene og behandling av søknadene. Videre bør fakultetet gå inn for at midlene til frie prosjekter økes. De frie midlene utgjør en nødvendig åpning for prosjekter som faller utenfor programmene og forskningsinstitusjonenes aktuelle prioriteringer.

Rettsvitenskap bør gis en egen fagkomité innenfor den frie prosjektstøtten. Når rettsvitenskapen plasseres innenfor rammen av «samfunnsvitenskap», blir resultatet ofte at de rettsvitenskapelige søknadene vurderes med et utenfra-blikk på retten og rettsvitenskapen, og at fagets egne problemstillinger kommer i skyggen av rettens rolle innenfor samfunnsfagene. Dette står ikke i motsetning til at rettsvitenskapelig forskning også bør inngå i tverrfaglige prosjekter.

Fakultetet bør be om et møte med Forskningsrådet for å legge fram synspunkter som disse. Fakultetet bør også aktivt benytte mulighetene for å påvirke Forskningsrådets prioriteringer og utarbeiding av programmer.

I tillegg til å jobbe opp mot NFR bør fakultetet også jobbe opp mot og spille inn til EUs

7. rammeprogram og det framtidige Horison 2020. Fakultetet bør bruke muligheten til å spille inn til EUs arbeidsprogrammer for på den måten å bedre tilpasse utlysningene for våre forskere og på den måten øke andelen av fakultetets EU-midler.

Internt bør fakultetet arbeide mer systematisk med erfaringene fra søknader om forskningsrådsmidler. Målet må være å skrive søknader som er tilpasset Forskningsrådets behov, uten at det innebærer å gå på akkord med rettsvitenskapens behov og premisser.

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved UiO i tråd med UiOs reglement for elektronisk godkjenning.

Saksbehandler:

*Randi Rørlien*

*22851980, randi.rorlien@jus.uio.no*

UTKAST

## Tenkt framdriftsplan for prosessen med strategiarbeidet

- Notat fra arbeidsgruppe behandles på i-ledermøte 28. mars 2012
- Forslag om at notatet sendes på høring til enhetene med frist 15. mai
- Fakultetsstyremøte 23. april:
  - innlegg fra de to eksterne representantene i styre og studentrepresentanten
  - diskusjon i styre
- Det legges opp til videre behandling i i-ledermøte 16. mai
- Fakultetsstyremøte 11. juni  
Styret vedtar hovedprinsippene for fakultets plan- og strategiarbeid.



**Vedlegg til sak 3: Handlingsplan for innovasjon ved UiO (med 3 vedlegg)**



**Det juridiske fakultet**

Postadr.: Postboks 6706 St. Olavs plass,  
0130 OSLO

Kontoradr.: Domus Academica, Karl Johans  
gate 47, 0162 Oslo

Telefon: 22 85 50 50  
Telefaks: 22 85 98 40  
postmottak@jus.uio.no  
www.jus.uio.no  
Org.nr.: 971 035 854

Til:

Fakulteter, sentre og museer

Dato: 28.03.2012

Saksnr.: 2012/4255ANITAWOL

### Handlingsplan for innovasjon - invitasjon til høring

Strategi 2020 slår fast at UiO skal gjennomgå sine virkemidler med utgangspunkt i et bredt innovasjonsbegrep som omfatter kunnskapsdeling og utvikling mellom UiO og næringsliv, myndigheter og organisasjoner. Utgangspunktet er en bedre integrering av innovasjon innen forskningen, utdanningen og i dialog med samfunnet rundt oss.

Med bakgrunn i ambisjonene i Strategi2020 har Universitetsstyret besluttet at det skal lages en handlingsplan for innovasjon. Rektoratet nedsatte en prosjektgruppe høsten 2011 med mandat til å utarbeide et forslag til handlingsplan for innovasjon. Foreliggende høringsnotat er et resultat av prosjektgruppens arbeid. Høringsnotatet foreslår tiltak for å nå målene i Strategi 2020. Den endelige handlingsplanen skal behandles av Universitetsstyret i juni 2012, og vil antagelig ha en annen form enn dette høringsnotatet.

Tiltakene i handlingsplanen skal inngå som en del av UiOs rullende årsplan for perioden 2013 til 2015. Enhetenes årsplaner skal understøtte den overordnede strategien, men samtidig ta hensyn til enhetenes egne ståsted.

Enhetene bes med dette om å gi tilbakemeldinger på høringsutkastet til handlingsplan. Hvordan håndtere balansen mellom målbar nytte og langsiktig grunnforskning? Hvordan styrke samarbeid med næringsliv og offentlig sektor, og samtidig ivareta universitets kritiske og uavhengige rolle? Er det behov for en innovasjonsetikk? Forslag til hvordan resultater skal måles.

I høringen ønskes det særlig svar på følgende spørsmål:

- a. Er definisjonen av innovasjon inkluderende og konkret nok?
- b. Ivaretar handlingsplanen heterogeniteten ved UiO?
- c. Hvilke tiltak bør prioriteres? Er det de riktige tiltakene?
- d. Trengs det noen ekstra insentiver?
- e. Forslag til større grep eller satsinger som bør iverksettes for å møte utfordringene og realisere ambisjonene.
- f. Hva er UiOs styrke innen innovasjon og hvordan kan UiO bidra med forskning på innovasjon og innovasjonsprosesser?

Dette høringsnotatet har vært til en forberedende drøftelse med dekanene og museumsdirektørene. Grunnet tidspress er ikke alle synspunktene som kom frem i denne drøftelsen innarbeidet i notatet. Vi ber om at disse synspunktene innarbeides i enhetenes høringssvar.

Høringsfristen er satt til 30. april.



**Forskningsadministrativ avdeling**

Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 4. et.

Problemveien 7, 0313 Oslo

Telefon: 22 85 63 56

Telefaks: 22 85 69 99

postmottak@admin.uio.no

www.uio.no

**Vedlegg**

Vedlegg 1: Høringsnotat – handlingsplan for innovasjon

Vedlegg 2: «Professors of Practice» - forslag til forprosjekt

Vedlegg 3: Bakgrunnsnotat: Universiteter og innovasjon: internasjonale trender

Med hilsen

Bjørn Haugstad  
forskningsdirektør

Ingrid Sogner  
nestleder

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved UiO i tråd med UiOs reglement for elektronisk godkjenning.

Vedlegg:

1 Vedlegg 1: Høringsdokument - handlingsplan for innovasjon

Kopi til:

OPA Organisasjons- og personalavdelingen

STA Studieavdelingen

INFO Kommunikasjonsavdelingen

ØPA Økonomi- og planavdelingen

TA Teknisk avdeling

UDIR Universitetsdirektørens kontor

IR Enhet for intern revisjon

USIT Universitetets senter for informasjonsteknologi

Saksbehandler:

*Anita Wold*

22856184, [anita.wold@admin.uio.no](mailto:anita.wold@admin.uio.no)

# Høringsdokument:

## Handlingsplan for innovasjon

Verden står overfor en rekke utfordringer som klimaendringer, energi, aldrende befolkning, migrasjon, helse, fattigdom og bærekraftig utvikling. Utfordringene er både globale og nasjonale på samme tid, og leder til spørsmål som: Hvordan skape verdier på bærekraftig vis? Hvordan styrke og bevare vår velferd, samtidig som vi tar medansvar for global utvikling? Hvordan sikre et levedyktig demokrati og en mangfoldig kultur? Universitets- og høyskoleloven slår fast at institusjonene skal «bidra til innovasjon og verdiskapning basert på resultater fra forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid». Europeisk og norsk forskningspolitikk legger vekt på behovet for forskningsbasert kunnskap for å finne holdbare løsninger. For at forskningsbasert kunnskap skal komme til anvendelse krever det et bedre samspill mellom forskning, utdanning og innovasjon.

Dette bakteppet gjør det nødvendig å tenke gjennom universitetets rolle og ansvar i samfunnet. UiO har et etisk ansvar for å mobilisere ressurser som kan bidra til å håndtere disse utfordringene. Selv om vi ikke kjenner løsningene i dag, vet vi at de er avhengig av solid kunnskap som ennå ikke er utviklet.

**Strategi 2020 – UiOs tiårsplan – har som ett av sine mål å ”være et samfunnsengasjert universitet som gjennom aktiv dialog og samarbeid skal bidra til at forskningsbasert kunnskap kommer til anvendelse for å møte det 21. århundrets store samfunnsutfordringer” ( Mål 3)**

Strategi 2020 bygger på noen grunnleggende verdier som kritisk refleksjon, åpenhet, globalt ansvar, medmenneskelighet og kollegialitet. Det er derfor nødvendig å se UiOs bidrag til innovasjon i lys av disse verdiene. Vi ønsker derfor tilbakemeldinger på om det er behov for en egen innovasjonsetikk.

UiO skal styrke innsatsen for å bidra til innovasjon og kunnskapsoverføring (strategi 16), og det legges vekt på at dialogen med samfunnet skal styrkes gjennom tettere samarbeid med institutter, offentlige og private virksomheter (strategi 13), samt myndigheter og næringsliv i regionen (strategi 15).

Denne handlingsplanen er basert på en bred forståelse av hvordan forskningsintensive universiteter bidrar til innovasjon. UiO medvirker til innovasjon gjennom utdanning av kandidater, nyskapende forskning og gjennom utveksling av kunnskap med næringsliv, organisasjoner og offentlig sektor. Handlingsplanen presenterer tiltak innenfor fire innsatsområder for å styrke UiOs bidrag til innovasjon: ledelse og personalpolitikk, utdanning, kunnskapsutveksling med eksterne aktører og profilere innovasjon ved UiO. Tiltakene skal inngå som en del av UiOs årsplan for perioden 2013 til 2015

---

# Hva er innovasjon for UiO?

## Hva er innovasjon?

Universitetets bidrag til innovasjon kan ta mange former. Noen forskere og kandidater søker om patent knyttet til sine resultater for å sikre seg at de senere kan komme til nytte som legemidler, nye teknologier eller annet. Noen forskere gir råd til offentlige og private virksomheter som fører til at virksomhetene gjør ting på en annen måte eller setter i gang nye aktiviteter. Noen forskere og studenter er med på å starte nye bedrifter. Noen forskere griper fatt i helt nye muligheter i forskningsfronten, de skaper nye faggrupper og utdanningstilbud og bidrar til viktig kompetanse i samfunnet før behovene kan defineres tydelig. Noen forskere samarbeider med offentlige etater eller private bedrifter om å utvikle, teste og forbedre produkter og tjenester i et samspill som gir både faglige utfordringer og nytteverdi.

Alt dette er eksempler på hvordan universiteter kan bidra til innovasjon. Det kan dreie seg om at oppdagelser, forskningsresultater eller ideer fra studenter og ansatte blir videreutviklet og tatt i bruk. Men det kan også dreie seg om at kompetansen blant de ansatte inngår i en langsiktig prosess i samspill med andre. Universitetet i Oslo legger dermed til grunn en bred forståelse av innovasjon:

*Innovasjoner er nye eller vesentlig forbedrede varer, tjenester, prosesser, organisasjonsformer eller markedsføringsmodeller som tas i bruk for å oppnå samfunnsnytte, herunder verdiskaping<sup>1</sup>.*

Innovasjon er mangslungent, risikofylt og uforutsigbart, og tar svært ulike former innenfor forskjellige bransjer, sektorer og fagfelt. Hvert fagmiljø på UiO kan bidra på ulike måter til ulike typer innovasjon. Det er nødvendig for de ulike fagmiljøene å utdype hva dette innebærer for sitt fagfelt. UiOs innovasjonsbidrag er imidlertid mer enn å bidra til økonomisk vekst og konkurranseevne. Innovasjon fra universitetet kan også dreie seg om kulturelle, estetiske og etiske bidrag.

## Hvordan kan UiO bidra til innovasjon?

Bidraget til innovasjon skjer både direkte og indirekte. Ofte skjer det gjennom samarbeid, som kan ta mange former – fra forskningssamarbeid

<sup>1</sup> Basert på OECDs innovasjonsdefinisjon i Oslomanualen Oslo Manualen – Guidelines For Collecting And Interpreting In

### Etiske retningslinjer for oljefondet.

Professor i jus Hans Petter Graver ledet en komité nedsatt av Stortinget som fremmet utarbeidet etiske retningslinjer for oljefondet. Forslaget frå komiteen er blitt vedtatt av Stortinget. I tillegg bestod til Graver, bestod komiteen av Professor Janne Haaland Matlary fra statsvitenskap ved UiO.

### Algeta ASA

Algeta er i ferd med å utvikle legemiddelet Alparadin for behandling av pasienter med langt fremskreden prostatakreft med spredning til skjelettet. Selskapet ble startet opp av professor Øyvind Bruland ved klinisk onkologi og Roy H. Larsen som er utdannet ved Kjemisk institutt, UiO Selskapet ble startet opp på bakgrunn av forskningsresultater på bensøkende radioaktive forbindelser kg. Algetas legemiddel som er i utvikling benyttes i målrettet behandling av kreft ved at de utsetter kreftceller for en kraftig lokal stråledose som skåner omkringliggende normale celler. Dette fører til bedre sikkerhetsprofil med færre kreftceller i skjelettet ødelegges dermed innenfra ved hjelp av radium som transporteres inn i bensubstansen som trojanske hester.

med næringsliv - til det å skape intellektuelle møteplasser. Dette krever dialog med andre aktører som myndigheter, universiteter, organisasjoner, entreprenører og næringsliv. I samarbeidet med eksterne aktører skal universitetet ivareta den akademiske friheten, og bidra med et kritisk og uavhengig perspektiv basert på vitenskapelige resultater. UiO har en stor faglig bredde og bidrar til innovasjon på en rekke ulike måte. Hvert enkelt fagmiljø bør derfor utvikle strategier for hvordan de best kan bidra til innovasjon ut fra fagets forutsetninger.

En viktig del av diskusjonen om innovasjon handler om universitetets relasjon til andre aktører som forskningsinstitutter og sykehusene. Dessuten handler det om forholdet til aktører som er etablert med et spesielt siktemål om å bidra til kommersialisering slik som Forskningsparken og Inven2.

UiO bidrar til innovasjon f.eks. gjennom:

- utdanne dyktige kandidater med relevant kompetanse og innsikt til næringsliv, organisasjoner og offentlig sektor
- tilby forskningsbasert kunnskap til politikere og offentlig forvaltning
- at studenter eller ansatte etablerer nye bedrifter gjennom utvikling av produkter og tjenester
- forbedre eksisterende produkter, tjenester, prosesser og organisasjonsmodeller i samarbeid med næringsliv, organisasjoner og offentlig sektor
- tiltrekke bedrifter og investeringer til regionen gjennom å tilby attraktiv kompetanse
- publikasjoner og samarbeid som gir næringslivet tilgang til den internasjonale forskningsfronten

## Hvordan kan innovasjon integreres i UiOs virksomhet?

Innovasjon er en del av UiOs kjernevirksomhet, og skal integreres i utdanning, forskning og formidling.

### Utdanning

UiO bidrar til innovasjon i samfunnet gjennom å utdanne faglig sterke kandidater til næringslivet, offentlig forvaltning, organisasjoner og forskning.

I det norske kvalifikasjonsrammeverket for høyere utdanning, som er en beskrivelse av det norske utdanningssystemet, heter det at kandidatene på bachelornivå skal kjenne til nytenkning og innovasjonsprosesser, kandidatene på masternivå skal kunne bidra til nytenkning og i innovasjonsprosesser, og kandidatene på Ph.d nivå skal kunne vurdere behovet for, ta initiativet til og drive innovasjon.

I tillegg til faglig kvalitet skal det legges vekt på studienes relevans for samfunnet. Utvikling og implementering av ny teknologi, nye tjenester eller arbeidsformer krever kontinuerlig oppgradering av kunnskap og kompetanse. UiOs etter- og videreutdanningstilbud er viktig for å sikre arbeidslivet tilførsel av kunnskap og for å møte nye behov i arbeidslivet.

UiO skal tenke nytt når studieprogrammer skal utvikles og nye programmer skal opprettes. I tillegg til faglig kvalitet skal det legges vekt på etterspørsel og studienes relevans for samfunnet. For at kandidatene skal bidra til innovasjon i samfunnet er kvaliteten på utdanning og ferdighetene studentene tilegner seg i løpet av studiene viktige. Studentene tilegner seg solide fagkunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse gjennom

#### Vitenskapsbutikken

Vitenskapsbutikken formidler prosjekter mellom norsk arbeidsliv og masterstudenter ved HF, SV og UV. Gjennom prosjektsamarbeid får oppdragsgiver tilgang til teoretisk kunnskap som studentene har tilegnet seg gjennom studier ved UiO.

Prosjektsamarbeidet gir studentene innblikk i arbeidslivet etter studiene, og forbereder studenter på hva som venter etter endt studieløp.

forskningsbasert undervisning, deltagelse i forskningsprosjekter, problemløsning og varierte undervisnings- og vurderingsformer.

Det er viktig at studenter bevisstgjøres sin kompetanse tidlig i studieløpet, og at det sikres en god overgang til arbeidslivet.

Arbeids- og næringsliv er også avhengig av samhandling på tvers av landegrensene. Utenlandsopphold underveis i studiene gir viktige bidrag til arbeidslivet og samfunnet i form av at kandidatene får bedre språkferdigheter, nye perspektiver, nettverk, land- og områdekunnskap.

### **Entreprenørskap**

Entreprenørskap handler om å etablere ny virksomhet, og evnen til å se muligheter og gjøre noe med dem innenfor en rekke områder i samfunnet<sup>2</sup>. Det kan være utvikling av nye virksomheter, men entreprenørskap kan også benyttes som metode for å finne løsninger på samfunnsmessige eller sosiale problemer. Kunnskaper og ferdigheter innen

### **”Eksperter i team” ved NTNU.**

NTNU har utarbeidet et emne «Eksperter i Team» (EiT) som gir (7,5 sp) hvor studentene lærer å samarbeide gjennom å anvende sin fagkunnskap i et tverrfaglig prosjektarbeid. Emnet er obligatorisk på alle studieprogram på høyere grad. Studentene samarbeider med studenter fra ulike studieprogram, og hver studentgruppe arbeider med et prosjekt de selv har definert, og hver enkelt student skal anvende og formidle egen fagkompetanse slik at prosjektet får en helhetlig løsning. Mer informasjon på

### **Emne FRM3040 - Utvikling av nye legemidler**

Emne for tredjeårsstudenter ved farmasi i utvikling av legemidler. Studentene skal lage legemidler fra idé til produkt. Hensikten er å bringe «virkeligheten» inn i studiene. Ansatte ved instituttet med industribakgrunn, representanter fra legemiddelindustrien og ansatte ved Statens legemiddelverk står for undervisningen.

### **Grunderskolen**

Det er et studieprogram på 30 studiepoeng for studenter som ønsker å lære mer om forretningsutvikling, og oppleve dette på nært hold i noen av verdens beste innovasjonsmiljøer. Studiet inkluderer tre måneder praksis i San Fransisco, Boston, Houston, Cape Town, Shanghai og Singapore., og kan kombineres med normalt studieløp på masternivå fra alle fagfelt. Grunderskolen tilbys av Senter for Entreprenørskap

### **Entreprenørskap kan inkluderes i utdanningen på ulike måter:**

- Utdanning om entreprenørskap og innovasjon. For eksempel: masterutdanningen i teknologi, innovasjon og kunnskap.
- Kunnskaper og ferdigheter som gir grunnlag for å starte nye virksomheter. For eksempel: studietilbudene ved Senter for entreprenørskap.
- Entreprenørskap benyttes som metode og undervisningsform i den ordinære undervisningen av et fag. For eksempel: emne FRM3040

<sup>2</sup> Definisjon kommer fra Handlingsplan fra KD: «Entreprenørskap i utdanningen – fra grunnskole til høyere utdanning 2009-2014

entreprenørskap er en kun en liten del av universitets bidrag til innovasjon i studiene, men er et viktig bidrag for å ruste studentene til å starte ny virksomhet.

## Forskning

Innovative forskningsresultater bygger på fremragende forskning. Samarbeid med ledende forskningsmiljøer internasjonalt er en forutsetning for å kunne utvikle fremragende forskningsmiljøer. For å bidra til kunnskapsbasert verdiskapning i Norge er det sentralt at forskningsmiljøene kan innhente kunnskap, resultater og teknologi utviklet i resten av verden og omsette dette til anvendbar kunnskap for næringsliv og offentlig sektor i Norge.

Finansieringskildene, både de nasjonale og de internasjonale, legger i økende grad føringer på utlysningene og forutsetter samarbeid med næringslivet og potensial for innovasjon i forskningsprosjekter.

For å få gjennombrudd for radikale innovasjoner er langsiktighet og fremragende forskning viktig. Grunnforskning vil ofte ha nytte av at det tas hensyn til samfunnets eller næringslivets behov ved utforming av prosjektet.

Andre former for forskning som leder til innovasjon kan være forskningsprosjekter i samarbeid med næringsliv eller offentlig sektor, oppdrag- og konsulentvirksomhet eller samarbeid om bruk av laboratorier.

### Kommersialisering av forskningsresultater

Gjennom kommersialisering av forsknings- og arbeidsresultater kan forskningsbaserte ideer fra universitetet bearbeides til eller bidra til videreutvikling av prosesser, tjenester eller varer som kan selges i et marked, eller det kan etableres nye bedrifter basert på forskningsresultatene. Kommersialisering av forskningsresultater fra universitetet skal sikre at resultatene som utvikles kommer til bredest mulig nytte i samfunnet.

UiOs ansatte har meldeplikt til Inven2 for arbeids- og forskningsresultater med næringsmessig potensial som gjøres i arbeidsforholdet. Inven2 forvalter, utvikler og kommersialiserer alle arbeids- og forskningsresultater med kommersielt potensial. UiO har utarbeidet en politikk for håndtering av immaterielle rettigheter som regulerer de ansattes plikter og rettigheter ved kommersialisering.

## Kunnskapsutveksling

Kunnskapsutveksling består av en toveis kommunikasjon hvor forskningsmiljøene og samfunns- og næringslivsaktører gjensidig tilføres kunnskaper og perspektiver.

### Kostråd for å fremme folkehelsen og forebygge kroniske sykdommer

Flere forskere fra UiO har vært med i utformingen av rapporten fra Nasjonalt råd for ernæring som er utgitt av Helsedirektoratet. Rapporten danner det faglige grunnlaget for nasjonale kostråd, og retter seg først og fremst mot de som jobber profesjonelt med helse og kosthold. Den skal danne et grunnlag for informasjon som skal formidles videre i samfunnet.

### Norsk Ordbank

Norsk ordbank er en elektronisk database av fullformer - det vil si leksikalske enheter i grunnform tilkoblet alle bøyingsformer til hver enhet. Databasen er tatt i bruk av blant annet OpenOffice stavekontroll, Aftenpostens ordspill, og WordFeud. Norsk ordbank er laget på grunnlag av ordlister og bøyingsmønstre for bokmål og nynorsk laget ved IBM Norge, oppslagsord og bøyingsopplysninger fra Bokmålsordboka og Nynorskordboka laget ved ILN, UiO, og argumentstrukturkoder laget av NorKompLeks ved NTNU.



Kunnskapsutvekslingen kan foregå gjennom en rekke ulike kanaler. Samhandlingen kan skje gjennom formelle og uformelle kanaler (se boks). Formelle former for utveksling kan være samarbeid om forskningsprosjekter, lisensiering eller nyetableringer. Uformelle former for samarbeid kan være rekruttering, formidling av publikasjoner eller nettverksdeltakelse.

UiO vil bidra til en effektiv kunnskapsoverføring ved å legge til rette for at vitenskaplige artikler tilgjengeliggjøres Open Access. Målsetningen er at forskningsresultater skal være åpent tilgjengelige for enkeltmennesker, offentlig sektor, næringslivet og det globale forskersamfunnet.

### **Eksempler på samspillsformer mellom UiO og arbeids- og næringsliv:**

#### **Utdanning:**

- Utdanne kandidater
- Praksisordning for studenter
- Bruk av case fra offentlig og privat sektor i undervisningen
- Masteroppgave på oppdrag fra næringsliv, organisasjoner eller offentlig sektor
- Etter- og videreutdanning

#### **Forskning:**

- Deltakelse i forskningsprosjekter i samarbeid med næringslivet og offentlig sektor
- Oppdrag og konsulentvirksomhet

#### **Kommersialisering**

- Lisensiering av oppfinnelser
- Nyetablering av selskap

#### **Kunnskapsutveksling:**

- Konferanser og seminarer
- Deltakelse i regjeringsoppnevnte utvalg og Norges offentlige utredninger
- Nettverksaktivitetet (Oslo Cancer Cluster, Nansen Neuroscience, Marelife, Oslo Medtech)
- Forskeres deltakelse i styrearbeid i næringsliv eller offentlig sektor
- Ekstern representasjon i styrer ved UiO

### **Utviklingen av simulerings-verktøyet OLGA for transport av olje og gass i rørledninger.**

OLGA har blant annet gjort det mulig å transportere olje og gass i ledninger på havbunnen over lange avstander. Det ble utviklet ved IFE tidlig på 80-tallet for Statoil, mens bidrod UIO med grunnleggende kompetanse.

Utviklingen har bydd på en rekke utfordringer knyttet til stabilitet, danning av væskepropper, korrosjon, hydratar, voks og "scale". Det viktigste var å få frem et pålitelig dataverktøy som kunne simulere og predikere flerfase strømming av olje og gassystemer; beregne produksjonsrater, trykkfall, væskeinnhold, osv. Det krever grunnleggende forståelse av de viktigste fenomenene, og bygger på mekanikk, fysikk, kjemi, matematisk modellering og numeriske metoder.

Avdeling Mekanikk ved Matematisk institutt etablerte kurs i flerfasestrømming og utdannet PhD kandidater.

Det var i starten to hovedaktører: IFE og SINTEF. De samarbeidet med NTNU, UiO og universiteter i Frankrike, USA, England og Italia.

OLGA har i dag 80-90% av verdensmarkedet, med tusenvis av brukere – innen alle de store olie- og energieringsselskapene.

# Prinsipper for UiOs bidrag til innovasjon

---

## ***UiOs bidrag til innovasjon bygger på universitetets egenart og våre kjerneverdier***

I tråd med tenkningen om et kunnskapstriangel mellom innovasjon, utdanning og forskning, vil UiO styrke bidragene til innovasjon gjennom bedre samvirke mellom forskning, utdanning og innovasjon. Universitetets kjerneverdier, som akademisk frihet, forskningsbasert undervisning, kultivering av kritisk dialog og refleksjon, og iboende driv etter kontinuerlig forbedring, ligger til grunn når UiO skal forsterke innsatsen for innovasjon. Kjerneverdiene eksemplifiserer universitetets distinkte rolle og bidrag som ikke kan erstattes av andre aktører i innovasjonssystemet.

## ***Innovasjon skal stå sentralt når vi arbeider for å svare på viktige samfunnsutfordringer.***

Bare gjennom innovasjon kan samfunnet løse de store utfordringene som kommer i fremtiden eller som allerede er over oss. Som et offentlig finansiert universitet skal UiO bidra til innovasjon som er til nytte for samfunnet både nasjonalt og globalt. Forskingen hjelper med å identifisere muligheter og finne svare på problemer, og den gjør oss i stand til å ta i bruk innovative ideer fra hele verden både i næringsliv, offentlige og ideelle organisasjoner. Gjennom utdanningen løftes også samfunnets evne til å innovere i et høykostland med stadig mer omfattende krav til kompetanse. Utfordringene for UiO blir å bidra til at forskning og utdanning både er relevante og holder en kvalitet som gjør at innovasjon blir mulig.

## ***UiO benytter et bredt innovasjonsbegrep som svarer til mangfoldet av de vitenskapelige innsikter et breddeuniversitet kan tilby samfunnet.***

Innovasjon forbindes ofte med produkter som selges på et marked. UiO bidrar med forskning som omsettes slik, og trenger å utvikle denne siden ved sin virksomhet videre. Samtidig handler innovasjon også om forskning som fører til for eksempel nye tjenester eller nye infrastrukturer i samfunnet. Og den handler om bruk av forskerinnsikten ikke bare i bedrifter, men også i offentlige og ideelle organisasjoner.

Men innovasjon er også viktig for universitetet i seg selv. Det å se forskningsresultater bli tatt i bruk og se studentene komme ut i arbeidslivet og gjøre en forskjell, er sentralt for mange forskeres glede over faget sitt. De beste forskningsmiljøene i verden har vesentlige bidrag til innovasjon, og dette er derfor helt i tråd med UiOs faglige ambisjoner. Sist men ikke minst gir en satsing på innovasjon mange forbindelsespunkter til hele samfunnet. Dette kan bidra til å trygge universitetets økonomi og autonomi – med flere typer finansieringskilder og gode relasjoner til hele samfunnet, blir UiO mindre sårbart for endringer og krav fra enkeltaktører. Utfordringene her er både strukturelle og kulturelle. Det må lages muligheter for innovasjon på kort og lang sikt gjennom tiltak i doktorgradsutdanning, lederopplæring, støttefunksjoner osv. som beskrives senere i denne handlingsplanen. Men UiO må også forsterke et tankesett hvor det å inkludere et innovasjonsperspektiv i forskning og utdanning blir både naturlig og motiverende for store deler av ansatte og studenter ved UiO.

## ***UiO skal bidra til innovasjon i samspill med andre aktører.***

Universitetets bidrag til innovasjon kan være både direkte og indirekte. Universitetet bidrar direkte til innovasjon når forskningsresultater patenteres, lisensieres og kommersialiseres. Også forskerinnsikter som omsettes i for eksempel nye kulturtilbud og i retningslinjer for offentlig virksomhet er å regne som direkte bidrag. Samtidig spiller universitetet oftest en indirekte rolle i næringslivet og i innovasjonsarbeidet til offentlige organisasjoner. Det gjøres ikke minst når kandidater utdannes, som bidrar med fagkunnskap, som står for nytenkning i arbeidslivet og som

starter opp nye virksomheter og ny aktivitet. UiO trenger derfor en tettere dialog med myndigheter, organisasjoner, entreprenører og næringsliv.

Universitetene og instituttsektor har ulike roller, men det er viktig at grensesnittet mellom disse utnyttes optimalt for å få til et godt innovasjonssystem. UiOs bidrag til innovasjon skjer innenfor universitets samfunnsrolle. Et universitet som UiO trenger autonomi og akademisk frihet, blant annet fordi det er viktig for grunnforskningen, og fordi universitetet må kunne være kritiske overfor sider ved samfunnet. Men UiO har også alltid hatt en kontaktflate mot borgerne, organisasjonene og samfunnet, og legitimiteten er hentet også fra den. Delvis handler denne kontaktflaten om å heve kunnskapen og innsikten i samfunnet gjennom undervisning og formidling. I tillegg kommer kontakten som handler om bruk av vitenskapelig innsikt for å løse konkrete oppgaver og utfordringer. Denne siste formen for kontakt blir nå viktigere - både for samfunnet omkring og for utviklingen av gode fagmiljøer i seg selv.

# Innsatsområder og tiltak

---

Denne handlingsplanen er en oppfølging av UiOs mål knyttet til innovasjon som er skissert i Strategi 2020, og vektlegger tiltak innenfor fire områder:

- 1. Ledelse og personalpolitikk**
- 2. Utdanning**
- 3. Kunnskapsutveksling med eksterne aktører**
- 4. Profilere innovasjon ved UiO**

Utgangspunktet for denne handlingsplanen er at UiO allerede bidrar til innovasjon på flere måter, men at bidragene må styrkes og synliggjøres.

## 1. Ledelse og personalpolitikk

UiOs bidrag til innovasjon avhenger av at ansatte er motivert for arbeid som kan føre til innovasjon. De må støttes av ledere med kunnskap om hvordan innovasjon kan styrke fagmiljøer og hva som kan gjøres for å legge forholdene til rette. Ledelse og personalpolitikk svært viktig for å utvikle og fremme en innovasjonskultur og innovasjonsperspektivet som er innarbeidet i Strategi 2020. Dette bør reflekteres i fakultetenes egne strategier, slik at enhetenes evne til å støtte innovasjon styrkes. Tiltak knyttet til incentiver og belønning, prosedyrer ved ansettelse og støtte fra ledelse er viktige.

### Tiltak:

**Det skal vurderes om de dedikerte innovasjonsmiljøene ved UiO – både forskningsmiljøene og utdanningsmiljøene - skal styrkes med en flerfaglig innovasjonsatsing**

### Personal- og lønnspolitikken skal stimulere til innovasjon

- Harmonisere personal - og lønnspolitikken med gjeldende målsettinger i strategisk plan, og innrettes mot stimulering og belønning også av innovasjonsrelatert innsats. *Ansvarlig: OPA*
- Utvikle en tydelig politikk og formalisert stillingsstruktur for forskerstillinger. *Ansvarlig: OPA*
- Retningslinjene for forskningstermin skal synliggjøre at forskningstermin kan benyttes til produksjon, utveksling og implementering av kunnskap i samarbeid med ulike aktører som myndigheter, organisasjoner, entreprenører, næringsliv. *Ansvarlig: OPA*
- Innarbeide innovasjonsperspektivet i UiOs program for lederutvikling for fakultetsledere, instituttledere, forskningsledere og lignende tilbud. *Ansvarlig: OPA*
- Det skal utvikles en modul i innovasjonsledelse tilknyttet forskningslederprogrammet. *Ansvarlig: OPA*

### Integrere det utvidede innovasjonsperspektivet i enhetenes virksomhet

- Tydeliggjøre hva et utvidet innovasjonsbegrep innebærer for hvert enkelt fakultet og hvordan det kan inkluderes i forskning, studier og formidlingsaktivitet. *Ansvarlig: fakultetene*
- Oppdatere kriterier for bedømmelse av kvalifikasjoner ved tilsetting og kompetanseopptrykk, slik at innovasjonsaktivitet i vid forstand defineres som meritterende på linje med f.eks. faglig ledererfaring og annet som vektlegges i tillegg til faglig kompetanse. Tiltaket ses i sammenheng med tiltak for å styrke merittering ved undervisning. *Ansvarlig: OPA og fakultetene*

## 2. Utdanning

Studiene ved UiO skal utruste studentene med ferdigheter, kunnskap og generell kompetanse som kan bidra til innovasjon i næringsliv, offentlig sektor eller andre verdiskapende virksomheter, lokalt som globalt. Studentene ved UiO skal bevisstgjøres egen kompetanse tidlig i studieløpet og gjøres trygge på egen faglig styrke, evne til refleksjon og nytenkning. En systematisk og tett dialog med arbeidslivet i forbindelse med evaluering og utvikling av studieprogrammene er et viktig tiltak for å styrke studieprogrammene. En velfungerende alumnusordning vil legge til rette for nettverksbygging og mer kunnskapsoverføring mellom UiO og arbeids- og næringslivet. Tiltakene under fokuserer på hvordan UiO i større grad kan integrere et innovasjons- og nyskapingsperspektiv i de ulike nivåene i utdanningen.

### Tiltak:

#### Integrere innovasjon i studieprogrammene i bachelor- og masterutdanningen

- Undervisningen skal gi studentene kjennskap til hvordan fagområdet har bidratt til innovasjon i samfunnet. *Ansvarlig:* fakultetene
- Styrke studieprogrammenes kobling til forskning og innovasjon, der det er relevant. *Ansvarlig:* fakultetene
- Tilby praksisnære vurderingsformer. *Ansvarlig:* fakultetene
- Vurdere behov og muligheter for utvikling av egne emner og programmer med fokus på innovasjon (frie emner). *Ansvarlig:* STA og fakultetene
- Melde inn eksempler på innovasjon i undervisningen til idébanken for undervisning og læring. *Ansvarlig:* STA og fakultetene

#### Øke kontakten med arbeidslivet i utdanningen

- Tilrettelegge for praksis, semesteroppgaver og masteroppgaver i samarbeid med næringsliv, organisasjoner og offentlig forvaltning. *Ansvarlig:* fakultetene
- Utvikle alumniforeningene for å styrke kontakten med arbeidslivet og oppfølging av studenter. *Ansvarlig:* STA, KA og fakultetene
- Styrke dialogen med arbeidslivet når programmer skal evalueres og videreutvikles. *Ansvarlig:* fakultetene
- Vurdere hvordan etter- og videreutdanningstilbudet for næringsliv og offentlig sektor kan økes. Gjennomgå potensialet og incentivene for å øke etter- og videreutdanning. *Ansvarlig:* Fakultetene og STA
- Etablere mer systematisk dialog med arbeidslivets organisasjoner for innspill om kompetansebehov i arbeidslivet. *Ansvarlig:* STA og fakultetene

#### Tilrettelegge for innovasjon under ph.d.-utdanningen

- Gjennom veiledning og annen tilrettelegging *bevisstgjøre* kandidaten på ph.d.-prosjektets samfunnsmessige betydning, og stimulere kandidaten til dialog og samspill med aktørene som kan ha potensiell nytte av kandidatens innsikt og resultater. *Ansvarlig:* fakultetene
- Utvikle en generisk kursportefølje tilgjengelig for alle kandidater som omfatter blant annet rettighetsspørsmål, kommersialisering og entreprenørskap. *Ansvarlig:* fakultetene i samarbeid med relevante enheter.
- Vurdere å legge til rette for alternative strukturer (for eksempel Forskerskoler) rundt ph.d.-kandidater som stimulerer til dialog og samspill med samfunn- og næringsliv. *Ansvarlig:* fakultetene
- Avsette midler sentralt hvor ph.d.-studenter som har kommersialiseringsprosjekt hos Inven2 kan søke om midler til å forlenge sitt doktorgradsarbeid dersom kommersialiseringsarbeidet ikke inngår som en naturlig del av doktorgradsarbeidet. *Ansvarlig:* FA
- UiO utarbeider en plan for å øke antall nærings-ph.d.-kandidater. *Ansvarlig:* fakultetene i samarbeid med FA

### Synliggjøre ph.d.-kandidatenes kompetanse

- Styrke kandidatenes bevissthet om verdien av en doktorgrad og hva den kan brukes til i stillinger i og utenfor akademien. *Ansvarlig:* fakultetene
- Synliggjøre overfor potensielle arbeidsgivere hva en doktorgrad er og hva den kan brukes til. *Ansvarlig:* fakultetene og KA

### 3. Kunnskapsutveksling med eksterne aktører

Kunnskapsutveksling kan skje gjennom deltakelse i forskningsprosjekter i samarbeid med eksterne aktører, eksterne innspill på forskningsstrategi, eksterne undervisere og studentoppgaver og formidling. Det er nettopp i samspillet med de eksterne universitet kan utnytte sine styrker, for eksempel med instituttsektoren. Universitetet i Oslo har samtidig eierskap i to viktige aktører for kunnskapsutveksling, nemlig Inven2 og Forskningsparken, som det er behov for å utnytte enda bedre. Finansieringskildene kobler i økende grad forskning og innovasjon, samt internasjonalisering. Det er behov for å bedre utnytte denne muligheten og søke flere forskningsprogrammer hos ulike finansieringskilder som Forskningsrådet, Horizon 2020 og næringslivet.

#### Tiltak:

##### Øke samarbeidet med næringsliv, instituttsektor og offentlig sektor

- UiO skal aktivt satse på og profilere Inven2 som sin kommersialiseringsaktør.
- UiO skal aktivt støtte Forskningsparken i etablering av en inkubator for gründertalenter. *Ansvarlig:* FA
- UiO-ledelsen skal gjennomføre årlige dialogmøter med Inven2 og Forskningsparken. *Ansvarlig:* FA
- UiO-ledelsen skal gjennomføre møter med de største selskapene og organisasjonene etter en plan som sikrer godt forarbeid og god oppfølging. *Ansvarlig:* FA og relevante fakultet
- Tiltak for og nå mål om økt samarbeid med eksterne aktører nedfelles i årsplanene på alle nivå. *Ansvarlig:* fakultetene
- Vurdere å gjennomføre tiltak for å styrke samarbeidet med instituttsektoren. *Ansvarlig:* fakultetene
- Avsette midler sentralt hvor fagmiljøer kan søke om penger for å initiere samarbeid med næringsliv eller offentlig sektor (reiseutgifter, seminar osv.). *Ansvarlig:* FA
- Vurdere hvordan det kan legges til rette for at UiO-ansatte kan utføre relevant konsulentarbeid for eksterne aktører. *Ansvarlig:* OPA i samarbeid med fakultetene
- Stimulere forskere til å søke om eksternt finansierte prosjekt i samarbeid med næringsliv og offentlig sektor, og benytte et bredere spekter av forskningsprogrammene hos finansieringskildene. *Ansvarlig:* fakultetene, FA bistår
- Stimulere forskere til å avlevere vitenskapelige artikler til UiOs vitenarkiv og deretter gjøre dem tilgjengelig Open Access. *Ansvarlig:* fakultetene

##### Økt internasjonalt samarbeid som bidrar til innovasjon

- UiO skal styrke samarbeid med universiteter i utlandet som aktivt kombinerer innovasjon med fremragende grunnforskning og studier. *Ansvarlig:* FA, STA og fakultetene
- UiO skal søke utveksling med universiteter i utlandet som gi nødvendig språk- og landkunnskap til næringsliv og offentlig sektor. *Ansvarlig:* FA, STA og fakultetene

##### Eksterne innspill på UiOs forskningsstrategier

- Ved etablering av store satsinger, som for eksempel tverrfakultære satsingsområder, skal styrene også bestå av eksterne medlemmer fra næringsliv, organisasjon eller offentlig sektor. *Ansvarlig:* FA

- UiO etablerer et pilotprosjekt med professor II rettet mot innovasjon. Se vedlagte forslag om "Professors of Practice". *Ansvarlig:* OPA og FA

#### 4. Profilere innovasjon ved UiO

Det er mange typer aktiviteter ved UiO som leder til innovasjon, men synliggjøringen er mangelfull. Økt synlighet er derfor et satsingsområde i handlingsplanen. Ledere, forskere og kommunikasjonsmedarbeidere må formidle relevansen av forskningsarbeidet til aktuelle målgrupper i samfunnet enda mer systematisk enn i dag.

##### Tiltak:

##### Bedre synliggjøring av UiOs bidrag til innovasjon

- Opprette særskilt tema for innovasjon på [www.uio.no](http://www.uio.no) på norsk og engelsk, hvor UiOs bidrag til innovasjon dokumenteres systematisk. *Ansvarlig:* KA
- Formidle forskningsresultater med spesielt potensial for innovasjon til bransje- og etat-publikasjoner (næringsliv, helse, skole, alt etter hvilket innovasjonsområde som er aktuelt å synliggjøre). *Ansvarlig:* KA i samarbeid med fakultetene
- Jevnlig levere innovasjonsnyheter til sentrale medier. *Ansvarlig:* KA
- Tilby flere mediekurs for forskere, og innlemme innovasjonsaspektet i kursene. *Ansvarlig:* KA
- Synliggjøre og markedsføre UiOs vitenarkiv, hvor vitenskaplige artikler er tilgjengelig Open Access, for potensielle brukere. *Ansvarlig:* FA og UB
- Styrke profileringen av UiO og Oslo-regionen gjennom tettere samarbeid med regionale næringsnettverk og Oslo-kommune.

##### Bedre koordinering internt ved UiO for å øke samspillet med eksterne aktører

- Forbedre koordineringen av kontakten med næringsliv og offentlig sektor, samt drive oppsøkende virksomhet for å fortelle om mulighet for samarbeid. I tillegg til fakultetene må det koordineres med Partnerforum, Senter for Entreprenørskap, Karrieresenteret og Inven2 AS. (Forslag til modell må utarbeides). *Ansvarlig:* FA i samarbeid med fakultetene
- Videreutvikle nett-sidene "samarbeid med oss". *Ansvarlig:* KA

## Vedlegg 2: «Professors of Practice» - forslag til forprosjekt

### Utfordring

Universitetene har i oppgave å bidra innovasjon og nyskaping, på lik linje med undervisning og forskning. Hvordan kan dette gjøres mest mulig effektivt, og på en inspirerende måte?

### Konsept

Ansette personer med en bakgrunn som vellykkede gründere/bedriftsledere. I ansettelsesperioden kan de jobbe halvparten av tiden ved universitetet og resten av tiden i sitt opprinnelige miljø. Aktuelle kandidater må ha en god forståelse for betydningen av forskning, samt ha kunnskaper, ferdigheter og tilføre inspirasjon til universitetsmiljøet. På den måten kan de bygge en integrert bro mellom akademia og næringslivet eller offentlig sektor. Professorene kan være rollemodeller for ansatte og studenter med tanke på å bygge bro mellom akademia og anvendte miljøer. Slike «Professors of Practice» (POP) integrerer dermed forretning/ offentlig sektor og akademia for å utnytte felles interesser.

### Mål

Målet vil være å styrke samarbeid med næringsliv og offentlig sektor. Et slikt prosjekt vil kunne bidra til å styrke fagmiljøenes innsikten i samfunnets og næringslivets behov for forskningsbasert kunnskap, og få større forståelse for forskningens anvendelses muligheter. Et pilotprosjekt kan være å ansette tre slike professorer innen energi, life science og et innen humsam.

### Hvem

Personer med omfattende og fremragende bransjeerfaring og faglig forståelse. Det vil typisk være en forsker eller entreprenør som har startet sin egen bedrift eller jobber i en seniorstilling, og med visjonære perspektiver når det gjelder innovasjon og med fremragende meritter. Internasjonal erfaring eller tidligere student/ansatt kan være spesielt interessant.

### POPs rolle

Finne felles interesser, samt bygge tillit og forståelse. Arbeide på et ledernivå med følgende oppgaver:

- 1) Identifisere og utvikle områder for forskningssamarbeid
- 2) Identifisere og utvikle mulige nisjer for studier, etter- og videreutdanning
- 3) Oppdage og utvikle kommersialisering potensial
- 4) Identifisere og stimulere til å innhente eksternt finansierte prosjekter
- 4) Undervise eller holde gjesteforelesninger
- 5) Organisere seminar eller lignende som oppmuntrer nytenkning og samarbeid

### Betingelser

POPs ville opprettholde begge jobbene, arbeider med universitetet på kontraktbasis. Siden kommersialisering kan være sentralt i "POP"-konseptet, er det behov for å håndtere interessekonflikter. Dette krever forhandlinger om vilkår for immaterielle rettigheter, og erkjennelse av fellesinteresser mellom universitetet og det aktuelle firmaet.

### Professor of Practice en suksess ved Newcastle University i Storbritannia

Ved universitetet i Newcastle har erfaringene med POP-prosjektet har vist seg å være svært vellykket. De positive resultatene er blitt referert i "The State of European University Business Cooperation", som et eksempel på beste praksis når det gjelder faglig-business samarbeid, kunnskapsutveksling og forberedelse av studentene for deres fremtidige karriere. Professorene er blitt ansatt innen fagområdene helse, energi og miljø, og forventes å gi et vesentlig bidrag i utviklingen av translasjonsforskning og tilhørende utdanningsprogram.

De samarbeider tett med fagmiljøet og deres team til å forme forholdet mellom universitetet, brukere,



**Forskningsadministrativ avdeling**

Kontoradr.: Lucy Smiths hus, 4. et.

Problemveien 7, 0313 Oslo

Telefon: 22 85 63 56

Telefaks: 22 85 69 99

postmottak@admin.uio.no

www.uio.no



samarbeidspartnere, offentlige virksomheter og næringsliv. I noen tilfeller Pops har utviklet ideer til forskning i sine virksomheter som er for avansert til å bli utført i deres bedrifter, men kan være grunnlag for et universitet forskergruppe som ville tiltrekke eksterne midler.

Så langt omfatter de fire svært vellykkede vitenskapelige gründere utpekt som stiller et fast grunnlegger hvis firmaet ble notert på London Stock Exchange, og en annen som reiste rundt £ 30 millioner i egenkapital finansiering innen to år. Den optimale forventning er at hele eller deler firmaet kan følge dem til Newcastle. Detaljer av Newcastle prosjektet kan leses på: <http://www.ncl.ac.uk/hubs/business/pops.htm>

# Universiteter og innovasjon: internasjonale trender

Magnus Gulbrandsen og Anita Wold, UiO

[magnus.gulbrandsen@tik.uio.no](mailto:magnus.gulbrandsen@tik.uio.no)

[anita.wold@admin.uio.no](mailto:anita.wold@admin.uio.no)

# Mål med dette powerpoint-notatet

- Beskrive noen sentrale internasjonale trender som gjelder universiteters rolle i innovasjon
- Diskutere noen mulige scenarier for fremtiden basert på disse trendene
- Lage et utgangspunkt for arbeidet med en handlingsplan for innovasjon ved Universitetet i Oslo

# Noen sentrale trender

- Klarere forventninger til universitetene, ikke minst fordi de blir sett på som viktige bidragsyttere i kunnskapsøkonomien
- En bredere definisjon av innovasjon og universitetenes rolle
- Delegering av ansvar til universitetene
- Vekt på individnivået i større grad
- Et stort system av virkemidler og tiltak
- Relativt liten forståelse for UH-sektorens mangfold
- Er innovasjon politisk kontroversielt?

# Universitetenes betydning

- Universitetene og deres hovedaktiviteter – utdanning og forskning – regnes som helt sentrale for økonomisk vekst og økt sysselsetting
- Land som Kina, India og Brasil investerer betydelig i forskning og utdanning; en viss frykt i vesten for å bli utkonkurrert økonomisk, teknologisk og vitenskapelig av Kina
- Politikk for vekst og sysselsetting legger vekt på forskningsdrevet innovasjon
  - Lisboa-strategien og målet om at 3% av BNP skal gå til FoU
  - Innovation Union vektlegger større integrasjon av forsknings- og innovasjonspolitikken
- Universitetene er blitt beskyttet for de verste kuttene i offentlige budsjetter under finanskrisen

# EUs agenda for innovasjon

- 2000 Lisboa-agendaen: mål om at EU skal bli "the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion".
- 2000: European Research Area: bedre integrering og organisering av EUs vitenskaplige og teknologiske område
- 2002: mål om å øke investeringen i forskning til 3% av BNP
- 2006: etablerer "European Institute for Technology" som skal bidra til styrking EUs industrielle og innovative konkurransedyktighet
- 2010: Strategi2020 og Innovation Union. Innovasjon blir en av kjerneområdene for EUs satsingsområder.

# EU2020 og Innovation Union

- EU2020 – Ett av målene er: Smart growth – developing an economy based on knowledge and innovation
- En av sju satsinger i EU2020 er Innovation Union:
  - Utfordringer: European Science Paradox: Good at Science - Poor at Exploitation
  - Tiltak for å øke utnyttelse av forskningen
  - Innovasjon skal løse de store globale utfordringene: klima endringer, energi- og ressursmangel, aldring og helse
  - Bredt innovasjonsbegrep som omfatter hele innovasjonssirkelen, offentlig sektor og sosiale innovasjoner
  - Ønsker at universitetene forbedrer plasseringene på rangeringene for å tiltrekke flere globale talenter;
  - Anbefaler at næringslivet skal være mer involvert i utvikling av studieprogrammer

# Reformer og forventninger

- Reformer innenfor høyere utdanning (Bologna)
  - Økt standardisering gir økt konkurranse om studenter
- Stadig sterkere koordinering av forskningsinnsats
  - Rammeprogrammer og nasjonale tilpasninger, pluss andre initiativer, gir økt konkurranse også om forskningsmidler
- Reformer og styrket EU-finansiering drar i samme retning, og det styrker EU sentralt og dets mulighet for inngripen
- Det positive synet på universitetenes betydning for vekst og sysselsetting skaper også forventninger
- EUs (og OECDs) språkbruk skaper rammer for nasjonale diskusjoner og prioriteringer



# Innovasjon i norsk forskningspolitikk

1980-tallet: innovasjonsbegrepet dukker opp i offentlige dokumenter, brukerstyring blir prinsipp i deler av forskningsrådsystemet; de første nasjonale satsingsområdene (bioteknologi m.m.) utpekes

1990-tallet: økt oppmerksomhet rundt «kvalitet» leder etter hvert til store ordninger som søker å forene god forskning med innovasjon

2003: Lovendring som medfører at universitetene får mer ansvar for å kommersialisere forskningsresultater. Universitetene overtar eierskapet til forskningsresultater (lærerunntaket fjernes), og økonomiske gevinster skal deles mellom deltakerne.

2004: Universitetene oppretter TTO-kontor (Birkeland innovasjon AS)

2005: Forskningsmeldingen peker på nasjonale satsingsområder

- Mat, marin, maritim, reiseliv, energi og miljø
- Teknologiområder: Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), bioteknologi og material- og nanoteknologi

2009: Forskningsmeldingen retter i tillegg fokus mot globale utfordringer og innovasjon i offentlig sektor

# Bredere definisjon av innovasjon

- Ny språkbruk
  - Fra teknologisk innovasjon til tjenester, organisatorisk innovasjon, fornyelse i offentlig sektor osv.
  - Fra forsknings-/kunnskapstung innovasjon til innovasjon av alle typer og i alle næringer
  - Fra mål om økonomisk vekst, konkurransevne og sysselsetting til «social cohesion», «inclusion» osv.
  - Fra entreprenørskap i betydningen «starte en ny bedrift» til mange andre former («grønt entreprenørskap», «sosialt entreprenørskap» osv.)
- Dette gjør innovasjon til en viktig utfordring for alle typer universiteter og alle deres fagområder
- Den smale forståelsen av innovasjon knyttet til kommersialiseringsprosesser lever fortsatt i beste velgående
- Koblingen mellom «excellence» og innovasjon er muligens problematisk, men også relevant for et universitet som UiO

# Fokus på at innovasjon skjer i et samspill

Tech Transfer -> Knowledge Transfer -> Knowledge Exchange

“Open innovation” - Henry Chesbrough

- Før: Innovasjon skjer innen en organisasjon
- Nå: Innovasjon skjer i et samspill, som for eksempel mellom universitet og næringsliv
- Chesbrough treffer godt en trend, selv om samspillet også var der før, ikke minst i Norge

The “Triple Helix” – trippelspiral-perspektivet

- Innovative regioner er avhengige av et samspill mellom universitet, næringsliv og myndigheter.

Kunnskapstriangelet

- Samspill mellom utdanning, forskning og innovasjon for å bidra til regional utvikling.

# Delegering av ansvar til universitetene

- Universitetene har fått økt autonomi og et økt ansvar for å sørge for at de bidrar til innovasjon – og klare forventninger om nært samspill med næringsliv og samfunn
- Mange av de konkrete tiltakene knyttet til innovasjon, f.eks. randsoneinstitusjoner, justering av studietilbud, justering av forskningsprofil, endring av systemer for incentiver og rekruttering, er i stor grad opp til universitetene selv å gjøre noe med
- Økende avhengighet av ekstern finansiering av forskning, samt studiepengene – styrker behovet for strategisk ledelse, men kan også gi økte frihetsgrader
- I en del land vanskelig å få til begrensninger i statlig intervensjon (og delegering blir dermed mest på papiret)

# Stort virkemiddelapparat

- De aller fleste universiteter er tilknyttet et stort system at tiltak og virkemidler som skal fremme kommersialisering, nytteverdi og kontakt mellom samfunn og forsknings- og undervisningsaktiviteter
- Forbindelseskontor til næringsliv/andre, TTO, inkubator, forskningspark og andre parker og møteplasser, entreprenørskapssenter, systematisert alumniarbeid, tiltak for å lette overgang til arbeidsmarkedet, nye og eksternt influerte tilbud i utdanning og forskning, nye møteplasser, enheter for kobling mellom studenter og samfunnsbehov, enheter for oppdragsforskning osv.
- Det kan være vanskelig for universiteter *ikke* å involvere seg i mange slike tiltak
- Noe omdiskutert om tiltakene har noe særlig effekt, men det er ikke sikkert at tiltakene i seg selv er problemet

# Individnivået

- Stadig større vektlegging av menneskene i systemet
- Kunnskapsutvekslingen som er idealet i mange innovasjonsmodeller og politiske dokumenter, kan være vanskelig å få til uten at folk flytter på seg
- Økt forståelse av betydningen av «tacit knowledge», «embodied knowledge», «synthetic knowledge bases» osv.
- Behov for nettverk med og tillit hos eksterne aktører
- Fokus på mobilitet – ikke bare av studenter, men også av forskere
- I økende grad reises spørsmål som andre karriererveier for doktorgradskandidater, mobilitet av forskere fra universiteter til andre organisasjoner

# Liten forståelse av mangfold

- På overordnet plan skilles det i liten grad mellom ulike typer universiteter (noe som er en betydelig kilde til uro i sektoren)
- Mange undersøkelser viser at universiteter som scorer dårlig på rankinger, også kan gi svært viktige bidrag til regionalt nærings- og samfunnsliv
- En rekke observatører har kritisert EU og europeiske land for å drive frem et universitetssystem som er vesentlig mindre mangfoldig enn USAs

# Politisk kontroversielt?

- Det har vært en del diskusjoner om innovasjon i en del land, selv om noen av disse diskusjonene handler om andre ting (universitetspolitikk) enn innovasjon
- Kontroverser utenfor og innenfor universitetene
- Utenfor: Betydelig skepsis til akademisk konservatisme og til universitetenes vilje og evne til å gjennomføre endringer og engasjere seg aktivt i innovasjon
- Innenfor: Betydelig skepsis innad i mange universiteter til det som oppfattes som et utenfra- og ovenfra-pålegg om innovasjon og reformer som oppleves som urealistisk eller uønsket
- Grunn til å anta at svake bidrag til innovasjon kan få følger for styring og finansiering av universitetene



# Forutsetninger for universiteters bidrag til innovasjon

- Forskningskapasitet og -kvalitet
- Utdanningskapasitet og -kvalitet
- Anvendbarhet av forskningen
- Evne til å kombinere tradisjonelle akademiske idealer (f.eks. autonomi, kvalitet, langsiktighet) med evne til fornyelse og samspill med omverdenen
- Strategisk fokus fra ledelsen som verdsetter innovasjon
- Infrastruktur for kunnskapsoverføring
- Absorpsjonskapasitet i den lokale økonomien
- Etablerte personlige og institusjonelle nettverk

# Noen fremtidsscenarioer

- Det kan hende at en vil se «backlash» når det gjelder innovasjon
  - fordi politikken til dels er basert på misforståelser om hvordan innovasjon skjer og hva universiteter kan gjøre
  - fordi universitetene ikke klarer å levere det de lover
  - fordi motsetninger mellom ulike syn på innovasjon, excellence, samfunnsengasjement osv. skaper uklarhet, usikkerhet og konservatisme
- Det kan hende at en vil se positive utviklingstrekk
  - gode tilpasninger basert på lokale forutsetninger og institusjonelle sætrekk
  - stadig mer profesjonelle støtteorganisasjoner og –aktører
- Norge som en isolert enklave fra de store trendene?
  - Slipper å kutte i sektoren
  - Har en del midler til å støtte kommersialisering og samspill
  - De nasjonale utfordringene er annerledes (bl.a. ikke høy arbeidsledighet og press for å skape nye arbeidsplasser)