

## Til: Styret for Naturhistorisk museum

<b>Sakstype:</b>	Vedtak
<b>Saksnr.:</b>	V-sak 6
<b>Journalnr.:</b>	2017/1776
<b>Møtedato:</b>	13.06.2017
<b>Notatdato:</b>	06.06.2017
<b>Saksansvarlig:</b>	Lindheim, Rindal

### Sakstittel: Strategi

#### Tidligere vedtak i saken / Plandokumenter / Henvisning til lovverk etc.:

Det vises til V-SAK 3 i styremøte nr.2/2016 den 01.04.2016, der NHMs styre ba om at det skulle: «[...] startes en prosess som skal resultere i en revidert strategiplan for museet. Prosessen skal ha en bred forankring og involvering fra alle nivå i organisasjonen. [...]».

Inneværende strategiperiode går frem til 2020, men en rekke forutsetninger for inneværende strategiplan har endret seg. Endringene ligger blant annet i strammere økonomiske rammevilkår og endrede prioriteringer hos UiO. Kunnskapsdepartementet forventer økt kvalitet, faglig spissing og rendyrking av faglige profiler. Museet er i ferd med å etablere nye formidlingsarenaer, blant annet et nytt Klimahus og nye basisutstillinger i Brøgger's Hus. Det ønskede tverrbygget med nye magasiner for samlingene er dessverre tatt ut av UiOs masterplan for bygningsmassen, men det arbeides fortsatt aktivt for etablering av nytt Veksthus. Museet har behov for endringer for å kunne imøtekomme disse vilkårene.

Styret har lagt til grunn at NHM skal gjennomføre en inkluderende og «bottom-up» strategiprosess der alle skal ha anledning til å bli hørt. I desember 2016 ble «utvidet strategigruppe», bestående av ledergruppen, gruppeledere og ansatt-representanter fra styret og representanter fra tjenestemannsorganisasjonene m.fl. utfordret til å diskutere dagens situasjon og mulige fremtidige scenarier. En viktig konklusjon var at utvidet strategigruppe så behovet for å tydeliggjøre samfunnsoppdraget før vi gikk videre med strategiprosessen.

16. januar 2017 ble det avholdt et seminar med utvidet strategigruppe hvor samfunnsoppdraget som hovedtema. Seminardeltagerne fikk innspill fra mange ulike perspektiver. Tilbakemeldingene fokuserte entydig på at NHM må sørge for å være relevant i all sin virksomhet. På bakgrunn av dette ble det satt ned 5 grupper som skulle arbeide videre med tverrfaglige temaer. Alle ansatte ved NHM fikk anledning til å melde seg på den gruppen de ønsket. Resultatene av disse gruppearbeidene er lagt ut på «Styrerommet» sammen med høringssvarene som kom inn etter at et foreløpig utkast til strategidokument ble sendt ut på høring den 22. mai med frist 29. mai.



29. mai 2017 ble utkastet også formelt drøftet med tjenestemannsorganisasjonene og lokalt hovedverneombud. TMO hadde mange gode innspill. Ett vesentlig spørsmål var: 1. er det realistisk at eksternt finansiert virksomhet kan kompensere for nedgangen i grunnbevilgningen? Videre pekte TMO på at; 2. Forskning er for lite prioritert i dokumentet og 3. Samlinger er for lite prioritert i dokumentet. Et annet grunnleggende spørsmål som ble løftet frem var; 4. Skal museet drive mer med anvendt forskning / oppdragsforskning?

I det endelige strategiplandokumentet som nå fremlegges for styret er alle høringsuttalelser og innspill fra drøftingsmøte med TMO etter beste evne innarbeidet. Strategiplandokumentet legger stor vekt på å beskrive dagens situasjon og fremtidige utfordringsbilde. På basis av innspillene fra strategigruppene trekkes frem fem overordnede satsingsområder:

- Et relevant og viktig museum
- En arena for gode opplevelser
- Et forskende museum
- Et forbilde for bruk av moderne teknologi
- Et museum med større økonomisk handlingsrom

**Forslag til vedtak:**

Styret slutter seg til forslagene til strategiske satsningsområder for NHM. Styret slutter seg også til skissert plan for prosessen videre.

**Vedlegg:**

Forslag strategiplan

Strategiske temaer - resultat gruppearbeid (Sakspapirer ligger på Styrerommet)

Høringssvar (Sakspapirer ligger på Styrerommet)

STRATEGIPLAN 2017-2023 – UTKAST pr. 6.juni

NATURHISTORISK MUSEUM, UIO



# Innhold

Introduksjon .....	3
Bakgrunn .....	3
Proessen så langt .....	3
Samfunnsoppdraget .....	5
Dagens situasjon.....	6
Forventinger fra Staten og UiO .....	6
Publikum.....	7
Interne forhold .....	8
Sterke sider.....	8
Økonomi .....	8
Personal og kompetanse .....	9
Eiendomsmasse.....	10
Digitalisering.....	10
Oppsummert om dagens situasjon og fremtidig utfordringsbilde.....	11
Forslag til strategiske satsingsområder for NHM .....	12
Et relevant og viktig museum.....	12
En arena for gode opplevelser .....	12
Et forskende museum .....	13
Et forbilde for bruk av moderne teknologi.....	14
Et museum med økonomisk handlingsrom.....	14
Forutsetninger for å lykkes.....	15
Innhenting av fakta og styringsparametere .....	15
Samarbeid.....	15
Ansettelsespolitikk og ledelse .....	15
Proessen videre .....	16

# Introduksjon

## Bakgrunn

Inneværende strategiperiode går frem til 2020, men en rekke forutsetninger for inneværende strategiplan har endret seg. Endringene ligger blant annet i strammere økonomiske rammevilkår og endrede prioriteringer hos UiO og Kunnskapsdepartementet som forventer økt kvalitet, faglig spissing og rendyrking av faglige profiler. Museet er i ferd med å etablere nye formidlingsarenaer, blant annet et nytt Klimahus og nye basisutstillinger i Brøggers Hus. Det ønskede tverrbygget med nye magasiner for samlingene er dessverre tatt ut av UiOs masterplan for bygningsmassen, men det arbeides fortsatt for etablering av nytt utstillingsveksthus.

## Prosesen så langt

Styret har lagt til grunn at NHM skal gjennomføre en inkluderende og «bottom-up» strategiprosess der alle skal ha anledning til å bli hørt.

I desember 2016 ble «utvidet strategigruppe», bestående av ledergruppen, gruppeledere og representanter fra styret og fagforeninger utfordret til å diskutere dagens situasjon og mulige fremtidige scenarioer. En viktig konklusjon var at utvidet strategigruppe så behovet for å tydeliggjøre samfunnsoppdraget før vi gikk videre med strategiprosessen.

16. januar 2017 ble det avholdt et seminar for utvidet strategigruppe med samfunnsoppdraget som hovedtema. NHM inviterte tre aktører utenfra: UiO styremedlem og adm.dir. Idar Kreutzer, dekan Morten Dæhlen fra Mat Nat og museumsdirektør Haakon Glørstad ved KHM til å gi sine betraktninger om NHMs samfunnsoppdrag, og hva som er museets kjerneaktiviteter sett fra deres ståsted. Seminardeltagerne fikk innspill fra mange ulike perspektiver. Tilbakemeldingene fokuserte entydig på at NHM må sørge for å være relevant i all sin virksomhet.

Andre del av dette seminaret bestod av gruppearbeid der andre temaer ble tatt opp til diskusjon. Disse ble også drøftet videre med de ansatte den 2. februar 2017. Temaene var som følger:

### Forskning

1. Samlingsbasert forskning
2. Hvilken type forskning ønsker vi å satse på?
3. Bredde vs. dybde?

### Samlinger

4. Hvilket ambisjonsnivå skal vi ha for samlingene?
5. Ut i fra NHMs forutsetninger, hva er det naturlig å satse på?
6. Hvilken tilvekststrategi skal vi ha?

### Formidling

7. Hva skal til for at NHM oppfattes som mer relevant for medier, besøkende osv., for forskjellige grupper?
8. Skal vi fokusere på spesielle målgrupper? Skal vi være litt for alle eller mye for noen?

På bakgrunn av dette ble det satt ned 5 grupper som skulle arbeide videre med mer tverrfaglige temaer. Alle ansatte ved NHM fikk anledning til å melde seg på den gruppen de ønsket. Disse temaene ble satt sammen av ledergruppen og var som følger:

1. **NHM – Stedet for de gode opplevelsene, undring og læring**
  - a. Hvorfor er det viktig for NHM å være et «sted for gode opplevelser»?
  - b. Viktigste målgrupper
    - i. Kun på Tøyen eller i Cyber Space?
    - ii. Fremtidige formidlingsstrategier?
  - c. Hvilke fag- og temaområder vil være de mest aktuelle å satse på? Hva er mest relevant for omverdenen?
  - d. Samarbeidspartnere / finansieringskilder
  - e. Publikumshenvendelser – hvilket omfang og prioritet bør dette ha?
  
2. **Det grønne skiftet – klimautfordringene og miljøutfordringene –**
  - a. Hvilke områder er relevante for NHM å inkludere i en slik satsing? (f.eks. svarte/rødlister, utbredelsesmønstre, kartlegging, diversitet, innovasjon, mineraler med nye anvendelse områder)
  - b. Hva er de sentrale målgruppene?
  - c. Hvilke konsekvenser vil dette ha for øvrig virksomhet ved NHM?
  - d. Klimahuset – integrering i NHMs samlede virksomhet og overfor samarbeidspartnere
  
3. **Systematikk, taksonomi og evolusjon**
  - a. Tydeliggjøre begrep
  - b. Hvilke deler av dette er innenfor NHMs kjerneområde? Hva bør vi satse på?
  - c. Hvilke samlingsbehov har disse områdene?
  - d. Hvilke behov og hvilke målgrupper adresserer vi?
  - e. Samarbeid med andre miljøer – både i forhold til dagens og fremtidige områder/samlinger mv
  - f. Graden av «fri forskning»
  
4. **Samlingene – som infrastruktur**
  - a. På hvilke områder gir samlingene NHM en unik fordel
  - b. Hvilke deler av samlingene gir oss unike fordeler / er ekstra verdifulle?
  - c. Tilvekststrategi, hvilke prinsipper skal ligge til grunn?
  - d. Hvilket nasjonalt og internasjonalt samarbeid og arbeidsdeling kan vi se for oss?
  - e. Hvem andre enn oss på NHM er samlingene en viktig ressurs for?
  - f. Hvordan kan samlingene brukes til å løse samfunnets utfordringer
    - i. Taxonomical impediment
    - ii. Utdanning av realister
    - iii. Forebygge uredelighet i forskning
    - iv. Behovet for arealendringer (inngrep) i naturen
    - v. Fremmed arter
  
5. **Generelle trekk i omverdenen**
  - a. Generelle rammebetingelser for virksomheten gitt av Stortinget, departementet m fl.
  - b. UiO vedtatte satsinger
  - c. Internasjonale avtaler og forpliktelser
  - d. Digitaliseringen av samfunnet
  - e. «Konkurransesituasjonen» mot andre norske museer og universiteter
  - f. Erfaringer fra søsterorganisasjoner i andre land?
  - g. Andre utviklingstrekk utenfor vår kontroll som vil kunne influere på våre valg?

Disse arbeidsgruppene har presentert arbeidet sitt to ganger for utvidet strategigruppe. Tilbakemeldinger er blitt gitt og innarbeidet. Gruppene leverte sitt endelige arbeid i første halvdel av mai.

Deretter ble dette dokumentet satt sammen på basis av resultatet fra allmøtet, møtene i utvidet strategigruppe samt rapportene fra de 5 strategiske gruppene.

Dette dokumentet skisserer noen av de viktige strategiske hovedretningene for museet fremover (side 11). Videre vil disse hovedretningene måtte konkretiseres til funksjonelle handlingsplaner for museets kjerneaktiviteter. Det gode detaljarbeidet som strategigruppene har gjort vil tas frem og benyttes.

## Samfunnsoppdraget

Gruppen som jobbet med samfunnsoppdraget la føringer fra departementet og universitetet til grunn for formuleringene, i tillegg til innspill fra egen organisasjon og sammenliknbare institusjoner i og utenfor Norge. En forutsetning for formuleringene var kortfattethet og lav detaljeringsgrad. Forslag til formulering ble lagt frem for utvidet strategigruppe og i allmøte 2. februar. Allmøte sluttet seg til dette samfunnsoppdraget.

*Museet har som samfunnsoppdrag å utvikle og formidle kunnskap om naturens mangfold til samfunnet. Museet skal utvikle, sikre og forvalte de vitenskapelige samlingene. Museets formidling om naturmangfoldet skal være relevant og skape forståelse, undring og engasjement. Sammenhengen mellom forskning og undervisning, samlingsforvaltning og formidling ligger til grunn for museets virksomhet.*

NHMs ledelse synes dette er et godt og samlende mandat som gir gode føringer og tilstrekkelig handlingsrom for virksomheten.



## Dagens situasjon

En viktig grunnstein i enhver strategiprosess er en forståelse for hvilket utgangspunkt og rammer man har. Her følger en beskrivelse av de rammebetingelser, potensiale og utfordringer som NHM har i dag.

Naturhistorisk museum er en selvstendig del av Universitetet i Oslo. Det er landets største naturhistoriske museum med ansvar for 65 % av landets naturhistoriske samlinger. Museet består av flere historiske og fredede bygninger og en stor og verdifull botanisk hage. I tillegg er en del av virksomheten flyttet til nye lokaler på Økern.

Museets virksomhet fordeler seg i hovedsak på forskning (med tilhørende undervisning), formidlingsaktivitet og samlingsforvaltning. Samlingene er museets historiske fundament, både de levende plantene ute i Botanisk hage og objektene inne i magasiner og utstillinger i museumsbyggene. Samlingene dokumenterer det biologiske og geologiske mangfoldet i Norge, og i verden for øvrig. Samlingene består av ca. 6 millioner objekter. En av samlingenes viktigste funksjoner er at de gjør forskningen etterprøvable. Dermed kan fungere som referansemateriale for fremtidige undersøkelser. Plantene i botaniskhage utgjør en viktig del av det naturhistoriske materiale. Samlingene av rødlisteplanter i hagen og frøbanken er viktige for bevaring og reetablering av truede planter.

NHMs forskning skiller seg fra forskningen på Mat Nat ved at vi fokuserer på de systematiske delene av bio- og geofagene. Det samlende temaet for NHMs forskning er beskrivelsen av naturens mangfold og erverving av ny kunnskap om og forståelse av de evolusjonære, økologiske og geologiske prosessene som leder frem til dette mangfoldet.

## Forventinger fra Staten og UiO

Staten og UiO om eiere av museet, legger føringer for museets virksomhet. Dette er noen av de mest sentrale føringene:

I tildelingsbrevet til UiO fra Kunnskapsdepartementet gir staten følgende føringer:

*«[...] Med færre og sterkere institusjoner er grunnlaget lagt for økt kvalitet i høyere utdanning og forskning. [...] utviklingsavtaler [...] skal bidra til at institusjonene styrker og rendyrker profilene sine, slik at det på lenger sikt blir en bedre arbeidsdeling i sektoren. [...]*

*Et annet viktig lederansvar er å sørge for at ressursene brukes effektivt og i størst mulig grad på kjerneoppgavene. Regjeringen har innført en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE-reformen), som blant annet medfører reduserte bevilgninger til driftsutgifter, tilsvarende 0,8 prosent i 2017. Departementet forventer at reduksjonen i bevilgningene fører til effektivisering, og ikke til redusert kvalitet i tjenesteproduksjonen.»*

Det er innført en ny finansieringsordning for universitets og høyskolesektoren med virkning fra 2017, denne gir økte bevilgninger ved økte publiseringspoeng.

Regjeringen har en EU-strategi med et uttalt mål om at norske universiteter og høyskoler skal delta mer i EUs forskningsprogrammer, og at det utvikles flere forsknings- og utdanningsmiljøer som hevder seg i toppsjiktet internasjonalt. For å kunne lykkes på de mest prestisjetunge arenaene, må universitetene og høyskolene spisse innsatsen og konsentrere seg om å hevde seg på områder der forutsetningene er gode. Den justerte finansieringsordningen for universiteter og høyskoler skal blant annet bygge opp under dette.



Museumsreformen i kultursektoren ble gjennomført for å styrke de museumsfaglige miljøene, fordele ressurser mer effektivt og organisere ansvar og oppgaver på et regionalt nivå. Tilsvarende prosess er ikke gjennomført for universitetsmuseene, men reformer for å styrke og effektivisere universitetsmuseenes drift og organisering kan forventes.

Den digitale utviklingen griper om seg. Det er en forventning til at digitalisering effektiviserer sektoren. I tildelingsbrevet til UiO heter det blant annet:  
«Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel [...]»

I stortingsmelding 27 (2015–2016) er det uthevet at «Åpen tilgang til forskningsresultater og tilgjengeliggjøring og deling av data er viktig for bedre kvalitet i forskningen og er samfunnsøkonomisk lønnsomt».

Regjeringens «Langtidsplan for høyere utdanning 2014-2015» varsler et taktskifte, dels igjennom tiltak for sammenslåing av institusjoner og dels gjennom klarere ambisjoner om høyere faglig kvalitet.

UiO har allerede vedtatt flere strategiske grep for å styrke sin internasjonale posisjon som et ledende forskningsuniversitet. Disse satsningene vil legge premissene for universitetets samlede virksomhet i årene som kommer. Faglig spissing og tverrfaglighet er stikkord i denne forbindelse. Økonomiske bidrag fra alle enheter er en forutsetning for å kunne foreta slike satsninger. UiOs satsning innen livsvitenskap og forskning i nordområdene er eksempler på områder der museet også kan bidra med sine samlinger, forskning og formidling.

UiO gir følgende føringer for inntekter sett i lys av faglig relevans:

- Når vi vurderer potensialet for økte inntekter, er UiO opptatt av samspillet mellom faglig avkastning og økonomisk bærekraft.
- Faglig relevans er og blir det viktigste, og arbeidet med å øke inntektene må sees i lys av det.
- Museets kjerneoppgaver er forskning, undervisning, samlinger og formidling.

Sidestilt med fakultetene er NHM en liten del av UiO, men krav og forventninger til resultatoppnåelse er de samme. Dette er krevende for et museum med stor faglig bredde i tillegg til formidling og samlingsvirksomhet.

## Publikum

NHM er en forskningsinstitusjon med en betydelig formidlingsdel, men NHM er ett av svært mange tilbud i en voksende formidlingssektor. I konkurranse med alle de andre formidlingsaktørene i Oslo kommer mer enn 800 000 mennesker til museet årlig. I 2016 var det 827 000 besøkende i hagen, hvorav 101 000 besøkende gikk inn i museets innendørs utstillinger. Av disse var ca 34 000 barnehagebarn og skoleelever. Vi ga 6 850 elever undervisning i våre utstillinger i 2016. 37 % av de besøkende til museets innendørs utstillinger var i en kategori som gjorde at de kom gratis inn. NHMs styre har vedtatt endringer i billettsystemet og prisene fra og med 01.01.2017, det er forventet at dette vil gi økte inntekter.

Museet tar imot alle som kommer inn portene våre. Vi skreddersyr tilbud til ulike målgrupper og jobber for bedre rekruttering til realfagene gjennom våre tilbud til barn og unge. Måten museet tilrettelegger for publikum har betydning for museets omdømme og inntjening.

Vi vet at publikum bruker en økende andel av sin tid på digitale plattformer. NHM har behov for økte kunnskaper om hvordan vi skal møte vårt publikum på digitale flater og våre ulike museumstilbud.

## Interne forhold

### Sterke sider

Gjennom arbeidet i de strategiske temagruppene ble det understreket at museet har flere sterke sider. Museet er preget av et godt arbeidsmiljø med mange dyktige medarbeidere som utviser stor yrkesstolthet i sitt daglige arbeid. NHM besitter stor kompetanse innen forskning og undervisning, samlingsforvaltning og formidling til et bredt publikum.

NHM har en attraktiv Botanisk hage med et stort antall besøkende. Hagen er et levende museum med sjeldne og interessante planter fra fjern og nær. Den oppleves som en grønn oase og et av Oslos aller vakreste uterom. NHM har et mangfold i sin virksomhet og kompetanse som gir oss en fordel når vi skal nå ut til publikum.

NHM har et godt omdømme og har bedre omtale på Tripadvisor, Google og Facebook enn de andre naturhistoriske museene i Norge. Botanisk hage har i denne sammenheng et spesielt godt omdømme.

NHM har Norges største naturhistoriske samlinger, som inkluderer over primære 13 000 typer. Samlingene gjør oss attraktive for internasjonale eksperter og gir oss et konkurransefortrinn i objektbasert forskning, undervisning i taksonomi og systematikk. NHM har flere fremragende forskere og interessante forskningsprosjekter.

NHM har i dag en stor og variert undervisningsportefølje, der vi utnytter våre fortrinn i systematikk og taksonomi. Museet har gode veiledere og vi underviser i flere kurs på master- og bachelor nivå. Forskerskole «ForBio» ledes fra museet og vi deltar også i NABIS, det nordiske masterprogrammet i systematikk.

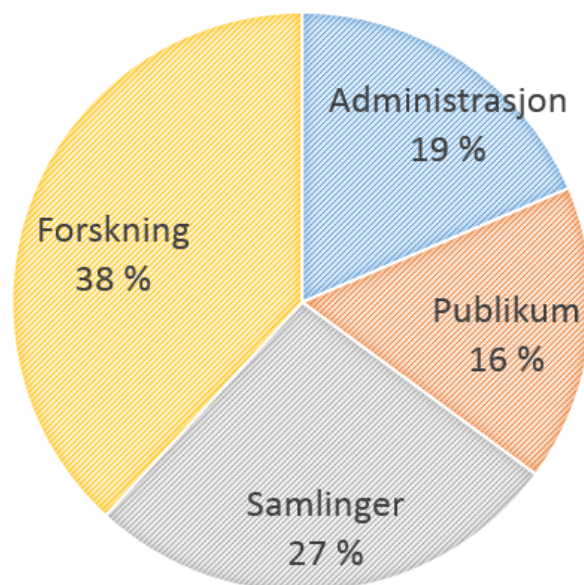
### Økonomi

NHM opplever i dag trange økonomiske rammer. Effektiviseringskutt fra staten og flate kutt fra UiO har rammet NHM hardt. Museets budsjett fordeler seg på lønn, internhusleie og drift.

Grunnbevilgningen dekker ikke museets faste utgifter til drift, internhusleie og lønn til fast ansatte. Museet er avhengig av eksternt finansiert virksomhet for å få hjulene til å gå rundt. Når tildelingene reduseres, arealbehovet står fast og antall ansatte forblir uendret, blir museet i økende grad avhengig av ekstern inntjening for å finansiere virksomheten. Museet eksterne inntekter, som utgjør 29,5 % av det totale budsjettet, kommer fra publikumsvirksomheten (13 %) og inntekter fra forskningsaktiviteten (ekstern finansiert virksomhet (87 %)).

Fordeler man utgiftene på aktivitetene; forskning, samlinger, administrasjon og publikum ser man at i dag bruker NHM mesteparten av sine midler på forskning og minst på publikumsrettede aktiviteter.

## TOTALE KOSTNADER (UTEN AREAL)



Figuren viser et estimat av fordelingen av kostnadene basert på aktiviteter i 2016. Dvs. her er lønns- og driftskostnader fordelt mellom de fire aktivitetene forskning, publikum, administrasjon og samlinger. En persons lønn kan således være delt forholdsmessig på flere aktiviteter. Internhusleien er ikke medregnet. I Administrasjon er alle felleskostnadene inkludert, samt mesteparten av seksjonsledernes lønn.

### Personal og kompetanse

Museet har stor stabilitet blant sine fast ansatte. Det er typisk at ansatte jobber fram til pensjonsalder. Ved pensjonsalder har man ofte ventet med å besette stillinger for å få litt ekstra økonomisk handlingsrom. Kompetanse har gått tapt i overgangen. I enkelte tilfeller har heller ikke stillingene blir gjeninnsatt. Det er derfor eksempler på at samlinger ikke lenger har ansvarlige etter at ansatte har gått av med pensjon. Det er en stor faglig lojalitet fra museets ansatte, og mange vitenskapelig ansatte fortsetter sitt virke på museet i mange år etter at de har gått over i pensjonistenes rekke. I tiden fremover vil flere seniorforskere og teknikere med ansvar for samlinger nå pensjonsalder (11 personer). I tillegg vil 1 person i Utad nå pensjonsalder.

NHM står foran store og krevende formidlingsprosjekter. Nye utstillinger skal detaljeres og produseres for Brøgger's hus, Klimahuset og utstillingsveksthuset skal fylles med innhold samtidig som de eksisterende utstillingene skal vedlikeholdes og videreutvikles. Videre må det planlegges for nye utstillinger i Colletts hus siden Stein & Bein og Evolusjonsutstillingen etterhvert vil inngå som del av de nye utstillingene i Brøgger's hus. Parallelt med dette skal NHM opprettholde sitt løpende tilbud til skoleklasser med spesialtilpassede formidlingsopplegg og videreføring av skolesamarbeid. Vi skal i tillegg utvikle og gjennomføre et variert årsprogram for publikum samt sørge for å synliggjøre NHMs aktiviteter i media. Dagens kompetansesammensetning og kapasitet er ikke robust nok til å imøtekomme denne økte aktiviteten. Spesielt sårbare er vi på design og prosjektledelse. Vi trenger også folk som kan arbeide med fundraising. I en tid med endringer er det behov for en tydelig kompetanseutviklings- og rekrutteringsstrategi ved alle deler av NHMs virksomhet.

Arbeidsmiljøet ved NHM beskrives gjennomgående som godt, men det pekes på at samarbeidet på tvers av organisasjonsenheter ikke er optimalt. Staben er spredt rundt omkring på mange hus. Med overflyttingen av Geologi og Paleontologi til Økern er museet spredt på to lokasjoner. Dette gir ekstra utfordringer med hensyn til fellesskapstiltak og etablering av felles arenaer for sosialt liv og faglig samarbeid på tvers.

## Eiendomsmasse

Alle enheter ved UiO betaler internhusleie. Internhusleien dekker blant annet drift og mindre vedlikehold av bygninger og uteområder, og tjenester som for eksempel vakthold og renhold. I tildelingen fra UiO til enhetene inngår dekning av internhusleie. Dette er i prinsippet et null-sumspill for enhetene.

Det innføres en ny leieordning med virkning fra og med 2018. Den vil innebære at leieprisen i etterkant av rehabilitering av hele bygninger vil øke. For enheter som har store arealer i nedslitte bygninger (som NHM), vil den nye ordningen kunne medføre en kostnadsutfordring fordi enhetene selv må legge økningen inn i sine budsjetter som følge av rehabiliteringen. Det første bygget som vil stå ferdig med overgang til høy standard, vil være Brøggers hus i 2020, men vi har nylig fått avklart med UiO-ledelsen at de prosjekter som allerede er igangsatt ikke vil bli utsatt for husleieøkning.

I løpet av strategiperioden vil arealene på Tøyen øke. Introduksjon av nye bygg, Klimahus og nytt Veksthus, vil ha så store utslag på driftskostnadene at dette må behandles særskilt i vår dialog med UiO.

Museets bygningsmasse består for det meste av historiske bygg, nesten alle bygningene er fredet i den strengeste verneklassen. Disse bygningene gir museet karakter og styrke, men de setter også betydelige begrensninger for godt læringsmiljø, fremragende forskning, forsvarlig samlingsforvaltning og utadrettet formidling. Omfattende rehabilitering er en del av UiOs handlingsplan for bygningene på Tøyen. Flyttingen av det geologiske- og paleontologiske miljøet til nye lokaler Økern, er ett resultat av en slik rehabiliteringsprosess. Bygningsmassen legger til en hver tid premisser for museets virksomhet. Nybygg, rehabilitering og flytting vil prege store deler av strategiperioden.

## Digitalisering

NHM har i dag digitalisert ca. 40 % av samlingene. Dette er lavt sammenliknet med de andre naturhistoriske museene i Norge som er tilnærmet ferdig med digitaliseringen.

NHM har nylig tatt i bruk massedigitalisering som et verktøy. Dette medfører at vi også bygger opp en database som inneholder foto av våre objekter, noe som tradisjonelt ikke har vært inkludert i digitaliseringsarbeidet. Som antakelig første museum i verden har vi sendt våre samlinger i bulk til andre land for å få jobben utført på en kostnadseffektiv måte. Dette har plassert oss helt i fronten av utviklingen internasjonalt og har ført oss i en ledende posisjon i Norge.

Det er i dag ingen av universitetsmuseene som utmerker seg i å ta i bruk digitale løsninger. NHM har fått på plass samlingsportaler for flere av samlingene våre i blant annet samarbeid med GBIF. Dette er noe de andre museene i Norge også ønsker å ta i bruk.

## Oppsummert om dagens situasjon og fremtidig utfordringsbilde

Samfunnets krav til NHM, den generelle utviklingen i vår omverden samt utviklingen i de interne forholdene understreker behovet for å vurdere dagens strategier. Føringerne fra UiO er tydelige og understreker at det er den faglige kvaliteten som må være bærebjelken i den videre utviklingen av NHM og UiO. I en verden som i økende grad gir grobunn for falske fakta, vil NHM kunne representere en viktig faktabase og et nødvendig «korrektiv» som vil underbygge NHM sin relevans og derigjennom oppfylle intensjonene i samfunnsoppdraget. Ved NHM er originalene den «ekte varen».

Med utgangspunkt i vurdering av dagens situasjon og forventninger om fremtiden, innebærer dette at NHM må foreta **tydelige prioriteringer** om hvordan NHM skal fremstå og forvalte ressursene i tiden fremover. I konkurransen om publikum og forskningsmidler trenger NHM en tydelig profil som skiller museet fra andre aktører, som bærer preg av høy faglig tyngde og oppfattes som relevant for samfunnet. Dette vil bidra til at NHM også fremover vil kunne tiltrekke seg kompetente og ambisiøse fagfolk og et stort, interessert publikum.

Museets økonomiske rammer legger sterke føringer på hvilket handlingsrom NHM har. Det er tider med nedskjæringer og effektiviseringskutt som innebærer at museet må foreta klare prioriteringer i tiden som kommer. Skal vi sette i gang med nye initiativ, må vi enten skaffe friske penger eller redusere/legge ned deler av virksomheten.

## Forslag til strategiske satsingsområder for NHM

På basis av innspillene fra strategigruppene vil NHMs ledelse trekke fram fem overordnede satsingsområder. Satsingsområdene må videre utdypes gjennom handlingsplaner. Dette omtales nærmere i siste avsnitt «Videre prosess». Enkelte av satsingsområdene vil også kreve konkretisering gjennom ytterligere prosjekt- og utredningsarbeid med bred medvirkning fra de som jobber ved NHM og i noen tilfeller også i samarbeid med andre deler av UiO og andre museer i Norge.

### Et relevant og viktig museum

NHM skal arbeide for å være relevant og produsere kunnskap som samfunnet trenger på kort og lang sikt innen bio- og geofag. Museets faglige profil må understøtte dette. NHM skal bidra til å oppfylle en rekke internasjonale avtaler og konvensjoner som Norge er bundet av, gjennom vår kompetanse innen evolusjon, naturmangfold og naturens sårbarhet. Med høy faglig kvalitet skal vi arbeide for å knytte publikum nærmere oss, og være en tydelig naturhistorisk samfunnsaktør.

Dette betyr blant annet

- NHM skal støtte opp under UiOs strategiske tverrfaglige vitenskapelige satsninger, samarbeide om formidling og fremme ivaretagelse av forskeres samlinger for etterprøvbarhet
- NHM skal drive både grunnforskning og anvendt forskning
- NHM skal formidle naturhistoriske fakta som bidrag til en bærekraftig naturforvaltning og samfunnsutvikling
- Utstillingene skal kunne tematisere aktuelle problemstillinger i samfunnet, men også gå i dybden på systematikk og evolusjon
- NHM skal knytte publikum tettere til seg gjennom å utnytte digitale kontaktflater
- Klimahuset skal være et attraktivt møtested for flere kunnskapsmiljøer som jobber med klimaspørsmål. NHM skal invitere til debatt og formidle forskningsbasert kunnskap om en av de største utfordringer samfunnet i dag står overfor.
- NHM skal utdanne studenter og stipendiater som er godt kvalifisert til å løse samfunnets oppgaver



## En arena for gode opplevelser

NHM har med sin sentrale plassering i Oslo og med utviklingen av Oslo som turistdestinasjon et potensiale for å trekke til seg et betydelig større antall besøkende som er interessert og lar seg inspirere av våre samlinger og utstillinger enn i dag. Publikumstilbudet skal samlet sett gi de besøkende en god opplevelse. Som en arena for gode opplevelser legges forholdene bedre til rette for et godt omdømme, bedre inntjeningsmuligheter og for formidling generelt. For å lykkes med dette vil NHM:

- Skaffe seg bedre kunnskap om publikums forventninger, behov og opplevelse av museet. Denne informasjonen vil vi bruke til å prioritere målgrupper og skreddersy tilbud til de mest aktuelle målgruppene.
- Styrke det faglige innholdet i Botanisk hage ytterligere slik at den blir en arena for innholdsrike/meningsfulle opplevelser og variasjonsrikdom gjennom alle årstider.
- Styrke museets gode rykte ved å ivareta publikums trygghet og sikkerhet
- Forsterke omsorgen for våre besøkende mht servering, matpakkespising, gode sittsteder, lett lesbar skilting og gode adkomstpartier
- Forsterke opplevelsen til besøkende med god og tydelig faglig informasjon i funksjonelle og attraktive adkomstpartier og ellers i hagen
- Bygge opp forskningsbasert kunnskap rundt formidling, museumspedagogikk og naturfagsdidaktikk
- Åpne opp for eksterne formidlingsaktører innenfor naturvitenskapelig rammer
- Utvikle utstillingene til å gi forståelse for betydningen av taksonomi, systematikk og evolusjon

## Et forskende museum

NHM er basert på en lang tradisjon med forskning innen evolusjon, biosystematikk og de systematiske delene av geologien. Dette omfatter både evolusjonære prosesser, beskrivelse av naturmangfoldet og hvordan naturmangfoldet påvirkes av miljøendringer. Vår forskning og utdanning skal bidra med kunnskap til samfunnet for å løse viktige samfunnsoppgaver knyttet til bærekraftig bruk av naturmangfoldet. Innen utdanning har NHM spisset sin profil inn mot biosystematikken ved å lede ForBio (Forskerskolen i biosystematikk) og ved å tilby en masterretning innen «Biomangfold og Systematikk». I tråd med styringssignalene fra UiO må vi identifisere områder innen forskning der vi har spesielle fortrinn og spisse forskningsprofilen til å utnytte i større grad den fordel f.eks. samlingene gir. Disse områdene skal prioriteres foran andre områder. En satsning på dette vil kunne innebære

- Foreta en helhetlig og samlet prioritering av satsingene innenfor samlinger og forskning, og avklare hvilket særpreg og hvilken forskningsprofil NHM skal ha
- Arbeide systematisk for å øke mengden forskningsprosjekter finansiert av NFR og EU bl.a. gjennom å skape allianser med andre forskningsmiljøer i inn- og utland.
- Legge forholdene til rette for økt publiseringsrate blant de vitenskapelig ansatte
- Følge opp UiOs tverrfaglige satsningsområder innen livsvitenskap og nordområdene
- Ta initiativ til å refordele satsingsområder og oppgaver mellom universitetsmuseene i Norge



## Et forbilde for bruk av moderne teknologi

NHM skal arbeide for å nyttiggjøre seg de mulighetene som finnes i ny teknologi og møte våre interessenter/publikum på digitale flater. Teknologi er ikke et mål i seg selv, men et virkemiddel for å realisere effektiviseringsgevinster, supplere publikumstilbudet og øke forskningsmulighetene. NHM skal også arbeide for at forskerne har tilgjengelig den teknologi de trenger.

NHM skal arbeider langsiktig og strategisk for å øke publikums involvering i NHMs kjernesaker (både forskning, formidling og samling) eksemplifisert gjennom Co-Creation og Citizen science-modellen. Alle samlingene skal gjøres mer tilgjengelig på nett

- Vi skal legge til rette for at større deler av arbeidsprosessene i det vitenskapelige arbeidet understøttes av egnede verktøy
- Bidra til regjeringens mål om «Digitalt førstevalg»
- Gi NHMs besøkende mulighet til skreddersydde og berikende opplevelser og mer informasjon om våre utstillinger
- Introdusere ny teknologi i samlingsforvaltning, laboratorier, informasjonshåndtering og åpen datapubliserings

## Et museum med økonomisk handlingsrom

Behovet for endringer nødvendiggjør tiltak som vil gi et større økonomisk handlingsrom. NHM skal arbeide langsiktig for å øke grunnfinansieringen, arbeide med fundraising, samt øke prosjektporteføljen på prioriterte områder.

- Arbeide systematisk for økt grunnbevilgning og langsiktige eksterne finansieringsavtaler
- Arbeide for å øke forskningsmidler/prosjekter
- Gjøre NHM mer attraktiv for potensielle sponsorer
- Øke økonomisk støtte til utstillinger, formidling og samlinger (fond, privat finansiering, sponsor, formidlingsnettverk m.m.)
- Vurdere om dagens ressurser kan brukes mer hensiktsmessig

## Forutsetninger for å lykkes

### Innhenting av fakta og styringsparametere

Under arbeidet med dette strategidokumentet, har det kommet tydelig frem at NHM trenger mer **systematiserte** fakta om egen virksomhet og om publikum. UiO har fokus på, og gode indikatorer og målesystemer for utdanning (studiepoeng produksjon) og forskningsresultater, men har ikke utviklet andre indikatorer som er relevante for museumsdriften. Dette må NHM utvikle i tiden som kommer. Prioriterte områder vil være å skaffe:

- Systematisk kunnskap om ulike grupper blant brukerne av våre samlinger og samarbeidspartnere
- Systematisert kunnskap om besøkende, deres motiver for å komme til NHM og deres opplevelse av besøket
- Mer fakta om interne forhold og resultatene av virksomheten opp mot samfunnsoppdraget
  - Indikatorer som viser aktivitetene på tvers av gjeldende seksjonsgrenser
  - Indikatorer på samlingsaktiviteten
  - Måle populærvitenskapelige bidrag o.l. på en fornuftig måte
  - Innhente og sammenfatte eksisterende kunnskap om vår produksjon, oppgaver og potensiale.
- Systematisk kartlegging av vårt inntekts- og sponsorpotensiale

### Samarbeid

Et annet forhold som er vesentlig for å lykkes med å gjennomføre ny strategi, er å forbedre samarbeidet og styrke tverrfaglig tilnærming – primært innen NHM, men også med andre institusjoner i Norge og internasjonalt. NHM samarbeider tett med EA, Mat Nat, (IMBV og institutt for Geofag), i tillegg er vi brukere av UiOs administrative tjenester og IT tjenester. Mat Nat og NHM har mange viktige samarbeidsflater både med hensyn på forskning, fellesbruk av infrastruktur, utstillinger og undervisning. Dette samarbeidet kan forsterkes. Samarbeidspotensialet er også stort med tanke på KHM, Universitetsbiblioteket og Oslo kommune. I tillegg kan NHM utvikle gode samarbeidsrelasjoner med andre museer og med foreninger som driver relevant virksomhet. Klare og tydelige samarbeidsavtaler og rolleforståelse er avgjørende for at NHM skal lykkes.

Mye av NHMs virksomhet dreier seg om lokalene vi oppholder oss i. Derfor er forholdet til EA en nøkkelfaktor for at NHM skal lykkes med sine strategiske satsninger. Vi må ha et konstruktivt samarbeid med EA og få en forståelse for museets spesielle karakter i forhold til øvrige fakulteter.

NHM bør sette ned fora som kan arbeide på tvers av seksjonene for å jobbe med spesielle tema. Et eksempel kan være et samlingsforum, hvor fokus på lagring, oppbevaring og vitenskapelige utviklingen av samlingene kan være en oppgave.

### Ansettelsespolitikk og ledelse

En annen forutsetning for å lykkes er en klar og tydelig ansettelsespolitikk som er basert i de strategiske avgjørelsene som museet tar. NHM må ha fokus på hvilken type kunnskap som virksomheten er avhengig av, og rekruttere i samsvar med dette. I en tid der flere og flere oppgaver organiseres som prosjekter vil NHM ha behov for å styrke sin kompetanse på prosjektledelse.

De ambisjonene som er beskrevet i dokumentet kombinert med utfordrende rammebetingelse stiller store krav til museets samlede ledelse. Ledelsen må legge forholdene til rette ved å skape eierskap til felles mål og utnytte den samlede kompetansen ved NHM på en god måte. Ledelsen vil tilrettelegge for å gjennomføre årlige møter i utvidet ledergruppe for å diskutere utviklingstrekk og behov for justeringer i strategier og handlingsplaner og for å videreutvikle det gode samarbeidet med tjenestemannsorganisasjonene.

## Proessen videre

I innspillene fra strategigruppene blir det pekt på en del forhold som strategigruppene ikke hadde kapasitet eller tilstrekkelig tid til å utføre og som vil kreve betydelig innsats gjennom de nærmeste årene. En fellesnevner for dette er at NHM må arbeide for å identifisere områder der vi har spesielle fortrinn. Disse områdene skal prioriteres foran andre områder. NHM skal utvikle disse spesielt og arbeide for et tettere samarbeid med andre relevante organisasjoner. NHM skal også arbeide for å tydeliggjøre sin rolle både innen og utenfor UiO og utvikle en tydelig og lett gjenkjennelig faglig profil som gjør at NHM skiller seg ut fra andre tilsvarende institusjoner i Norge. Dette vil kunne innebære

- Foreta en helhetlig og samlet prioritering av satsingene innenfor samlinger
  - Avklare hvilke delsamlinger som skal prioriteres
  - Avklare hvilke hovedgrupper av organismer vi vil satse på
- Foreta en gjennomgang av våre tjenester, hvordan vi håndterer forespørsler og oppdrag og hvordan vi møter vårt publikum.
- Avklare om NHM skal bli et deponi for prosjektsamlinger
- Avklare rettigheter og plikter NHM har i forhold til UiO og hvilke tjenester og muligheter vi kan tilby resten av UiO

Etter at styret for NHM har diskutert og vedtatt ny strategi for den kommende perioden vil vi foreslå å gjennomføre følgende hovedaktiviteter:

1. Utarbeide en handlingsplan for de første 3 årene av perioden i løpet av høsten 2017
2. Gjøre en vurdering av om dagens organisering fortsatt er hensiktsmessig for å iverksette strategien. Dette kan være strukturelle grep eller etablering av nye samarbeidsflater, endrede lederroller mv. Dette arbeidet bør også startes opp på høsten 2017.