

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype: Diskusjonssak
Møtesaksnr.: D-sak 1
Møtenr.: 3/2015
Møtedato: 5. mai 2015
Notatdato: 20. april 2015
Arkivsaksnr.: 2015/5326
Saksbehandler: Marianne Løken/Enhet for lederstøtte/VØS

Årsplan 2016-2018 og fordeling 2016

Henvisning til lovverk, plandokumenter og tidligere behandling i styret

Universitetsstyret 2. desember 2014 - O-Sak 4: Prosess for årsplan 2016-2018 og fordeling 2016

Hovedproblemstillinger i saken

Det legges opp til en første diskusjon i styret om innretning i neste års årsplan:

- Struktur
- Hovedprioriteringer
- Status for økonomisk handlingsrom

For å få innspill til hvordan UiOs årsplan kan videreutvikles til å bli et godt styringsverktøy for enhetene, har det blitt avholdt enkeltmøter med alle dekaner, museumsdirektører og bibliotekdirektør.

Behovet for at årsplanen utvikles med formål om å tydeliggjøre sammenheng mellom mål, tiltak og milepæler og at den bør ha tydeligere prioriteringer i form av færre tiltak er trukket frem som sentrale forbedringsområder.

Spørsmål til diskusjon:

- Hva er styrets innspill til:
 - Innretning og struktur i kommende årsplan
 - Hovedprioriteringer i årsplan - hvor er det viktigst å få til endring for å nå ambisjonene i Strategi 2020?

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
universitetsdirektør

Ellen Johanne Caesar
direktør virksomhets- og økonomistyring



Vedlegg: Fremleggsnotat om Årsplan 2016-2018 og fordeling 2016

FRA
UNIVERSITETSDIREKTØREN

FREMLEGGNOTAT

Møtesaksnr.: D-sak 1
Møtedato: 5. mai 2015
Notatdato: 20. april 2015
Arkivsaksnr.: 2015/5326
Saksbehandler: Marianne Løken

TIL
UNIVERSITETSSTYRET

Årsplan 2016-2018 og fordeling 2016

Bakgrunn

Universitetsstyret og dekanene har, som beskrevet i O-sak 4 til universitetsstyret 2. desember 2014, uttrykt behov for at prosessen for årsplan og fordeling ved UiO påbegynnes tidligere enn før og med økt involvering og medvirkning fra dekaner og universitetsstyret.

Behovet for at årsplanen utvikles med formål om å tydeliggjøre sammenheng mellom mål, tiltak og milepæler og at den bør ha tydeligere prioriteringer i form av færre tiltak er trukket frem som sentrale forbedringsområder.

For å få innspill til hvordan UiOs årsplan kan videreutvikles til å bli et godt styringsverktøy for enhetene, har det blitt avholdt enkeltmøter med alle dekaner, museumsdirektører og bibliotekdirektør. I tillegg har temaet vært behandlet i seminar med dekanene 18. februar 2015, samt i ordinære dekanmøter.

Erfaringene fra møtene viser at det er:

- enighet om at det bør være få og tydelige prioriteringer i UiOs årsplan
- enighet om at prioriteringene operasjonaliseres med milepæler på fakultetsnivå (ivaretar fakultetenes ulike utfordringer). Milepælene danner grunnlag for rapportering til styret om gjennomføring.
- behov for tydeligere plassering av ansvar for gjennomføring og oppfølging av tiltak i årsplanen
- støtte for at UiOs årsplan skal uttrykke styrets forventninger til fakultetene
- flere opplever at strukturen i UiOs årsplan er lite hensiktsmessig

Grunnlag for prioriteringer

UiOs tre-årige rullerende årsplan 2015-2017 danner grunnlaget for prioriteringer også i 2016. Universitetsstyret har besluttet (universitetsstyrets møte i juni 2014) at 2016 skal være Lærings- og arbeidsmiljø-år. Ambisjonene for dette året må nå tydeliggjøres, beskrives og konkretiseres. Innspillene fra SAB-gruppene til prioritering av nye tiltak for utdanningskvalitet, forskningskvalitet og tverrfaglighet foreligger nå og vil bli vurdert i forhold til tiltak i årsplanen. En kortfattet oppsummering av SAB-gruppens forslag følger i eget vedlegg for å gi styret en indikasjon på hva de tre gruppene prioriterer. Frem mot styremøtet i juni vil det foregå en samordning mellom SAB-forslagene, Årsplan 2016-2018 og fordeling 2016.

UiOs vedtatte strategi for Horisont 2020 er under konkretisering og operasjonalisering. Konkretisering skjer med utgangspunkt i de enkelte fakulteters utfordringer og muligheter.

I statsbudsjettet for inneværende år (2015) ble det samlet bevilget 100 mill. kroner for «å styrke arbeidet med fremragende kvalitet for å utvikle flere verdensledende fagmiljøer. Av dette blir 70 mill. kroner fordelt etter spissede kvalitetskriterier til institusjoner med fagmiljø som har særlige forutsetninger for å strekke seg mot verdenstoppen. Midlene vil gi en langsiktig styrking av budsjettene til de institusjonene som når opp i konkurransen, og skal brukes til rekruttering av internasjonale toppforskere.» UiO har fått bevilget 31,2 mill. kroner til dette formålet. Det arbeides nå med å konkretisere og prioritere miljøer. Dette legges frem for universitetsstyret til behandling i juni-møtet 2015.

Struktur

UiOs Strategi 2020 er bygget rundt fem perspektiver:

- Et grensesprengende universitet
- Læringsuniversitetet
- Et samfunnsengasjert universitet
- Et handlekraftig
- Det gode universitet

Strategien ligger til grunn for våre ambisjoner og for utarbeidelsen av UiOs årsplan. I operasjonalisering av strategien med konkretisering av prioriteringer og tiltak viser det seg imidlertid at strukturen er lite hensiktsmessig og til dels utfordrende. Dialogen med enhetene bekrefter dette. Vi har vurdert en ny inndeling i årsplanen som baserer seg på bærebjelkene i UiOs samfunnsoppdrag. UiOs overordnede samfunnsansvar vil være en overbygning til disse hovedområdene. Strategi 2020 beskriver UiOs ansvar for å bidra til å møte de utfordringer samfunnet og verden står overfor. Samfunnsansvaret defineres også av universitetets ansvar for å utdanne studenter til fremtidig arbeidsliv og utvikle forskere som skal bidra til løse fremtidens utfordringer.

Innspill til ny inndeling i årsplanen:

- Utdanningskvalitet (inkl. tverrfaglighet)
- Forskningskvalitet (inkl. tverrfaglighet)
- Formidling/samfunnskontakt/innovasjon
- Organisasjon og støttefunksjoner

Hovedprioriteringer

Det er bred oppslutning om at UiOs årsplan bør ha tydeligere prioriteringer og at den i større grad må vektlegge områder hvor det er behov for å få til endring. Det er enighet om at dette innebærer fokus på færre prioriteringer (4-5). Prioriteringene bør uttrykke styrets forventninger til fakultetene og må beskrives tydelig med hensyn til som skal oppnås og hvem som har ansvar. Konkrete milepæler for gjennomføring utformes og fastsettes av de enkelte fakulteter. Vi har foreløpig konkretisert noen hovedområder for neste års prioriteringer:

- Utdanningskvalitet (inkl. tverrfaglighet)
 - Læringsmiljøer

- Mottak av studenter
- Oppfølging av førsteårsstudenter
- Forskningskvalitet (inkl. tverrfaglighet)
 - UiO:Horisont – EU
- Formidling/samfunnskontakt/innovasjon
- Støttestruktur
 - Ledelse; rekruttering, arbeidsmiljøer
 - Infrastruktur; arealer, IT

Innspillene fra de tre SAB-gruppene vil i neste rundt også bli lagt inn i denne strukturen.

Økonomisk handlingsrom

Vi har beregnet et foreløpig anslag for forventet bevilgning over statsbudsjettet for 2016 (konsekvensjusterte rammer). Det gir oss en ramme fra Kunnskapsdepartementet på nivå med 2015 – 5 mrd. kroner - og er basert på opptrapping/helårseffekt av vedtak knyttet studieplasser bevilget i 2011 og 2012, nye rekrutteringsstillinger i 2015, oppnådde utdannings- og forskningsresultater, samt en opptrapping av kuttet knyttet til avbyråkratisering og effektivisering i årets statsbudsjett fra 0,6% til 1% av bevilgningen.

Basert på konsekvensjusteringer som følge av statsbudsjettet, styrets tidligere vedtak og fakultetenes utdannings- og forskningsresultater, har vi oppdatert den interne fordelingen med konsekvensjusterte rammer. Det arbeides fortsatt med ytterligere kvalitetssikring av disse rammene. De foreløpige beregningene viser at samlede konsekvensjusterte kostnader ligger ca. 90 mill. kr høyere en antatt bevilgning. Dette er på nivå med det salderingsbehovet vi anslo for 2016 i fordelingen for 2015. Salderingsbehovet kan også for 2016 håndteres med 1-årige midler: ufordelte midler fra bevilgning samt ubrukte reservemidler.

Basert på at nivået på midlertidige satsinger opprettholdes (180 mill. kroner), er det ca. 30-40 mill. kroner til nye midlertidige satsinger i 2016. Vi har 31,2 mill. kroner til satsing på verdensledende miljøer. Videre er forutsetningene basert på at kuttet som følge av avbyråkratisering og effektivisering (44,7 mill. kroner) dekkes inn ved enhetene.

Det er foreløpig ikke vurdert mulige nye forhåndsdisponeringer/investeringer. Prognosen for ubrukte midler i 2015 viser en betydelig reduksjon. Akkumulert vil prognostisert nivå ligge mellom balanse (null) og et merforbruk på 150 mill. kroner ved utgangen av 2015. Dette er et foreløpig estimat som vil bli oppdatert og kvalitetssikret medio mai etter avslutning av regnskapet per 1. tertial 2015.

Dersom det skal frigjøres ytterligere handlingsrom, må det fortrinnsvis skaffes til veie ved omdisponering av midler.

Spørsmål til diskusjon

Hva er styrets innspill til:

- Innretning og struktur i kommende årsplan
- Hovedprioriteringer i årsplan - hvor er det viktigst å få til endring for å nå ambisjonene i Strategi 2020?

Vedlegg:

Om SAB-gruppenes tiltaks-forslag

Vedlegg til Styresak 3/2015

Status - SAB-gruppenes tiltaksforslag

Oppsummert og kommentert av spesialrådgiver Inger Stray Lien, 23.04.2015

De tre SAB-gruppene – Utdanningskvalitet, Forskningskvalitet og Tverrfaglighet – har den siste uken levert forslag til tiltak for kvalitetsutvikling ved UiO innen sine respektive arbeidsområder.

Dette notatet er skrevet etter en rask gjennomgang av et relativt omfattende materiale som vil bli lagt frem for styret i juni når gruppenes tiltaksforslag skal drøftes og prioriteres. Notatet er skrevet fordi ny struktur for årsplanen skal diskuteres av styret nå. Flere av punktene i forslaget til ny struktur har fått overskrifter som også er benyttet for SAB-gruppene. Det er derfor naturlig å gi styret en første indikasjon på hva som kommer ifra SAB-gruppene til juni-møtet. Men tiden har vært knapp, og tiltaksforslagene er derfor klippet inn og samlet i dette notatet vel vitende om at det innebærer at de tas ut av sin kontekst på en litt uheldig måte. Styret må derfor se tiltaksforslagene som valg av områder som de tre arbeidsgruppene har konsentrert seg om og ikke som en invitasjon til prioritering allerede nå.

Samtidig er notatet en enkel løypemelding til styret som tidligere varslet.

Parallelt med at årsplandokumentet fullføres, vil SAB-forslagene bli drøftet i ulike fora for å avklare nærmere 1) hvilken oppfølging hvert av dem faktisk krever for å gi et verdifullt kvalitetsutviklingsbidrag til UiOs faglige virksomhet på lengre sikt og 2) hva som kan iverksettes raskt med god effekt. Hvilke SAB-tiltakene som er modne nok for gjennomføring og om vi har de ressursene vi trenger for å sette i gang i 2016, er spørsmål som må avklares nærmere før beslutning av budsjett og årsplan i juni.

Alle gruppene har basert sine prioriteringer av tiltak på en grundig analyse av SABs råd og anbefalinger vurdert mot de målene UiO selv har formulert i Strategi 2020 og årsplanstiltak innenfor gruppens arbeidsområde som allerede er igangsatt.

Gruppene har nedlagt mye arbeid i disse gap-analysene. Det varierer hvor presise formuleringer de gjenfinner i Strategi 2020 for sitt arbeidsområde og hvorvidt det er iverksatt noen form for oppfølging.

Alle de tre grupper slutter seg langt på vei til SABs konklusjoner. Men for å kunne ta SABs råd på alvor, oppstår det et behov for å ta et skritt tilbake før de drøfter utfordringene og fremmer sine forslag til tiltak. Gruppenes resonnementer og vurderinger utgjør et verdifullt materiale som gir underlag for å drøfte SAB-oppfølging på et mer overordnet, strategisk nivå når det gjelder faglig kvalitetsutvikling.

Flere tiltaksforslag går i retning av å etablere et bedre felles fundament for den faglige virksomheten ved UiO eller formulere målene tydeligere enn Strategi 2020 gjør (Eks U 1 og T 1). Prosessene for å komme dit, må konkretiseres, og det vil være behov for en bred forankring fordi denne typen tiltak vil berøre mange. Andre tiltaksforslag ligger tettere på tidligere definerte årsplanstiltak eller innebærer et ønske om å forsterke disse, og de

er derfor lettere å iverksette. Det må være mulig å håndtere disse to typene tiltak parallelt slik at det som er modent for iverksetting ikke forsinkes.

Utdanningskvalitet

Denne arbeidsgruppa er opprettet spesielt for SAB-oppfølgingen og ledes av dekan Berit Karseth med seniorrådgiver Anne Marthe Gibbons som sekretær. Gruppens leder og sekretær har underveis hatt dialog med UiOs utdanningskomité som ledes av prorektor Ragnhild Hennem. Ragnhild Hennem er også med i arbeidsgruppa for å sikre god kopling til et permanent, internt samarbeidsorgan.

Arbeidsgruppa har definert 4 tiltaksområder som anser særlige viktige for å løfte utdanningskvaliteten ved UiO. Disse områdene er:

- Overordnet visjon for utdanning ved UiO
- Studentenes læring i fokus: Oppfølging, tilbakemelding, fornyelse og bedre utnyttelse av bygningsmassen
- Studieprogramkvalitet, herunder programledelse, programråd som strategisk arena og tverrfaglighet
- God og nødvendig koordinering av arbeidet med utdanningskvalitet

Arbeidsgruppa har funnet flere tiltak som vil kunne bidra til å øke utdanningskvaliteten ved UiO, men gruppa ønsker å fortsette arbeidet med å finne gode og riktige tiltak utover fase 1.

Tiltakene gruppa har diskutert, er listet opp i gapanalysen. I tillegg har gruppa valgt ut 4 tiltak som den mener kan gi effekt på kort sikt – enten ved å starte et løp mot et mer langsiktig mål eller ved å få på plass tiltak, aktiviteter, struktur som er avgjørende for at ytterligere utvikling kan skje. De 4 tiltakene gruppa foreslår er i prioritert rekkefølge:

U1 Utarbeidelse, forankring og vedtak av overordnet visjon for utdanningsvirksomheten ved UiO

U2 Fokus på første-års-studenten, herunder styrket introopplegg/mottak

U3 Koordinering av eksisterende støtteressurser for utdanningsvirksomheten og utvikling av delingskultur

U4 Etablere utdanningstilbud (emner evt. program) i tilknytning til UiOs 3 tverrfaglige strategiske initiativ

Forskningskvalitet

Denne gruppa er identisk med den faste, interne samarbeidsgruppa **Forskningsdekanforum** med tillegg av en særlig SAB-deltaker utpekt av UiO Dok.

Forskningsdekanforum ledes av viserektor Knut Fægri som også leder SAB-oppfølgingen på arbeidsområdet forskningskvalitet. Sekretær er seniorrådgiver Vibeke Alm.

Etter en grundig gap-analyse, konkluderer gruppa med at UiOs strategiske målbilde på forskningskvalitetsområdet må forsterkes og fylles ut dersom UiO skal møte SABs forventninger til institusjonen på området.

For å etablere et slikt nytt målbilde, tar gruppa utgangspunkt i de seks anbefalingene fra SAB på dette området og bruke dem som utviklingsaksler. Det understrekes at dette også oppfattes å dekke intensjonene i S2020 på forskningskvalitet. De seks aksene er (rekkefølge omtrent som i *Building a Ladder to the Stars*)

- Konkurrans og ytelse: *UiO should strive to develop a more competitive and performance-oriented culture*
- Prioritering og utvalg: *UiO must decide on its priorities and select its peak areas*
- Rekruttering: *The recruitment policy has to become more outward-looking and more focused on attracting global talent*
- Internasjonalt samarbeid: *UiO should take a more active role in initiating international research collaboration*
- Mobilitet: *International mobility among academic staff is too low*
- Karriereutvikling: *There is need for clearer paths beyond the post-doctoral fellowship – develop a system of career paths that is more in line with the international community*

Hver av disse aksene gjennomgås, og det drøftes hva som kan være gode tiltak på ulike nivåer i institusjonen. Det pekes på at det er en utfordring at usikkerheten om hva som faktisk virker er stor og at de fleste tiltak som regel ikke vil gi raske resultater. Samtidig er gruppa opptatt av at UiO må styrke sin gjennomføringskraft og utvikle samspillet mellom nivåene i organisasjonen langt bedre.

De 6 tiltakene som gruppa ender opp med å prioritere, er begrunnet og beskrevet i et eget vedlegg:

F 1 *Utvikle rutiner for raskere tilsetting i vitenskapelige stillinger*

F 2 *Karriereutvikling for stipendiater og post. doc.*

F 3 *Opprettholde trykket bak EU-strategien og UiO:Horisont*

Tilleggsforslag:

F 4 *Utarbeide kommunikasjonsstrategi for å løfte frem høytytende miljøer*

F 5 *Utvidet bruk av søkekomiteer ved tilsettinger*

F 6 *Utnytte nedefra-opp initiativer til en mer aktiv innsats for internasjonalt samarbeid*

Tverrfaglighet

Arbeidsgruppa for dette arbeidsområdet er opprettet spesielt for SAB-oppfølgingen og ledes av viserektor Knut Fægri med seniorrådgiver Olaug Kristine Bringager som sekretær.

Det eksisterer ingen intern samarbeidsgruppering eller – arena for tverrfaglighet ved UiO i dag. Det må sannsynligvis etableres i en eller annen form om tverrfaglighet skal få et løft fremover og det må vurderes om og eventuelt hvordan gruppa kan brukes i det videre arbeidet.

Arbeidsgruppa har utarbeidet 4 mål for oppfølgingen på området i årene fremover og har deretter prioritert tiltak for 2016, som så hver for seg begrunnes og konkretiseres:

- UiO skal videreutvikle fremragende kvalitet, faglig fornyelse og forsterket samfunnsbidrag i forskning og utdanning gjennom integrert tverrfaglighet både innen selektive satsingsområder, eliteprogrammer og spissmiljøer
- UiO skal etablere tydelig organisering og ledelse av virksomheten i tverrfakultære satsingsområder og videreutvikle effektive, alternative organiseringsformer for tematiserte utviklingsområder/-prosjekter, samt programmer og prosjekter innen forskning og utdanning
- UiO skal gjøre det attraktivt, karrierefremmende og enkelt for studenter, rekrutteringspersonale og seniorforskere å involveres i tverrfaglige studier og forskning
- UiO skal avsette økonomiske midler, stillingsressurser og fasiliteter som er tilpasset ambisjonsnivå for den tverrfaglige aktiviteten, er tilstrekkelige til at den lykkes og stimulerer videreutvikling av tverrfaglig forskning og utdanning

Ut ifra disse målene og en grundig gap-analyse, har gruppen formulert følgende forslag til tiltak:

T 1 Etablere en klar strategisk plattform for utvikling av de tre tverrfakultære satsingsområdene (UiO: Livsvitenskap, UiO: Energi og Unpacking the nordic model) som flaggskip for integrert tverrfaglighet

T 2 Opparbeide samarbeidskompetanse for integrert tverrfaglighet hos studenter og ansatte og bruke arenaer for stimulans av tverrfaglig dialog og kompetanseutvikling

T 3 Etablere tydelig tverrfaglig lederansvar på alle nivåer basert på organisert lederutvikling og bedre kompetanse for teamutvikling

T 4 Endre regler og rammeverk med sikte på økt fleksibilitet og mobilitet for deltakelse i tverrfaglig aktivitet for ansatte og studenter

T 5 Etablere ressurstildelingsmekanismer som sikrer utviklingen av lovende tverrfaglige prosjekter og programmer