

TIL
UNIVERSITETSSTYRET

Oppfølging av Strategi2020

Bakgrunn:

I forlengelsen av at Strategi2020 ble vedtatt av styret 27. april, ble det lagt opp til en diskusjon om indikatorer i påfølgende styremøte. I dette notatet vil vi redegjøre for status i dette arbeidet og invitere styret til diskusjon av innhold og retning for videre framdrift.

Innledningsvis vil vi peke på at arbeidet med indikatorer vil inngå i en helhet hvor indikatorer kun er én del av oppfølgingen av Strategi2020. Strategien skal iverksettes langs flere dimensjoner gjennom UiOs ulike planprosesser:

Planprosesser:

Flerårige årsplaner

- Årsplanene er UiOs viktigste gjennomgående plandokument for løpende oppfølging av Strategi2020.
- Skal identifisere de viktigste tiltakene UiO setter i gang for å nå strategien, og tar utgangspunkt i Strategi2020 med underliggende handlingsplaner
- Fakultetene /museene skal ha årsplaner som sikrer at UiOs årsplan blir fulgt opp og at egne utfordringer for å nå strategien blir fulgt opp
- Fakultetene/museene selv bestemmer om nivået under skal ha egne årsplaner
- Årlig revisjon men flerårig perspektiv → rullerende

Handlingsplaner

- Handlingsplaner skal lages for særlig viktige strategiske områder der det er behov for helhetlige grep i organisasjonen og der UiO mangler et helhetlig grep
- UiO bør ha få handlingsplaner
- Man må unngå at det er konflikt mellom handlingsplaner og årsplan. Årsplan er styrende når den er vedtatt, men tar utgangspunkt i strategi2020 med underliggende handlingsplaner.
- Hvis UiO har en handlingsplan skal det normalt ikke være behov for lokale handlingsplaner innen samme område på underliggende nivå. Tiltak for å følge opp planen vil reflekteres i enhetens årsplaner.
- UiO er heterogent og enhetene har ulike utfordringer. Enhetene kan lage lokale handlingsplaner innen områder de ser særlige behov. Omfang skal være begrenset.

Disposisjonsskriv

- Årlig brev til hver enhet der rammen tildeles og konkrete forventninger til det enkelte fakultetet beskrives

Plandialog

- Dialog mellom sentral ledelse og fakultetets/museets ledelse for å sikre enighet om forventninger til kommende år
- Gjennomføres før disposisjonsskrivet sendes enhetene. Tar utgangspunkt i UiOs årsplan, enhetens skisse til årsplan

Rapportering og oppfølging:

Indikatorer

- I tillegg til målindikatorer der vi fastsetter konkrete mål bør vi ha indikatorer som hjelper oss i å se utviklingen innen områder som er viktige ifht strategien.
- Det bør være både gjennomgående indikatorer og indikatorer på fakultets-/museumsnivå.
- Disse kan målsettes på fakultetsnivå og det kan på UiO-nivå vurderes om man skal indikere hvilken retning det er ønske om at disse indikatorene skal gå.
- Behov for en visualisering av måloppnåelse, evt. knyttet til et lite antall kvantitative målindikatorer

Tertialvis oppfølging

- Ledelseskomentarer. Enhetens skal hvert tertial skrive en kort ledelseskomentar som gir kommentarer til økonomisk utvikling, gjennomføring av årsplan, oppnåede resultater på indikatorer samt identifiserer risikoområder ifht evne for å oppnå målsetninger i strategisk plan og årsplan
- Tertialrapport til styret (virksomhetsrapport, NB ikke kun økonomi). Utarbeides på bakgrunn av ledelseskomentarer, økonomidata og indikatorer. Hvert tertial går man i dybden av et tema.
- Eksternregnskap med ledelseskomentar til Universitetsstyret, KD

Årsrapport

- Årsrapport lages samlet for UiO er til styret og KD
- Fakultetene/museene kan selv velg om de ønsker å lage egne årsrapporter

Styringsdialog

- Oppfølging av mål- og resultater -> hva er oppnådd i årsplanen?

Nærmere om indikatorer:

I tråd med styrets ønske arbeides det nå med å utvikle et indikatorsett som er organisert etter strategiens fem hoveddeler, mao. for hvert av de fem 'universitetene'. Målet er at indikatorene skal gi best mulig styringsinformasjon for hele ledelses- og styringssystemet ved UiO. Det er også viktig at kriteriene for oppfølgingen er tilgjengelige og kjente for alle ansatte og studenter ved UiO. Vi ser allerede nå at for enkelte av de viktigste målene og grepene i Strategi2020 så er vi et stykke fra å utvikle gode nok indikatorer.

Som verktøy i dette arbeidet arbeider det med to instrumenter som er knyttet sammen:

1. En **indikator katalog** med en oversikt over ulike typer indikatorer som benyttes for å følge opp viktige mål i Strategien.
2. En **visuell modell** for måloppnåelse: En 'blomst' etter modell fra KDs tilstandsrapport. Blomstens kronblad vil være uttrykk for profil og potensial for UiO basert på et lite, gjennomgående, antall indikatorer hentet fra indikator katalogen.

1. Indikator katalogen:

Katalogen vil gi en oversikt over indikatorer som kan sorteres etter behov, blant annet i forhold til de 'fem universitetene' i strategien. Katalogen inneholder vurderingskriterier for indikatorene langs en rekke dimensjoner, for eksempel relevans til strategien, om de er ressurskrevende å hente inn, om vi bruker dem allerede, om de er påkrevet å rapportere om til KD, EU og andre, om de inngår i internasjonale rangeringer, hvilke fagavdelinger/enhetsnivåer som er produsenter av indikatorene, mm. Videre vil det angis hvilke som skal benyttes gjennomgående ved hele UiO, og hvilke er relevante kun på noen fagområder og eller enheter.

I første fase vil katalogen inneholde et stort antall mulige indikatorer. Både fakulteter og enheter, samt sentraladministrasjonens fagavdelinger vil bidra med innspill til katalogen i denne fasen. Gjennom en sorterings- og vurderingsfase er imidlertid målet at katalogen fra høsten 2010 av vil være en idébank og en kvalitativ ressurs hvor en kan hente ut indikatorer i forhold til spesifiserte kriterier, enten man ser etter gjennomgående, universelle indikatorer, eller indikatorer som kun er aktuelle i mer spesifikke sammenhenger. Katalogen vil derfor til enhver tid inneholde flere indikatorer enn vi velger å bruke.

I arbeidet med å finne fram til gode indikatorer er blant andre følgende problemstillinger og dilemmaer aktuelle:

- Hva kan vi benytte av det som allerede samles inn?
- Hvem skal ha ansvar for innsamling av hvilke data?
- Hvordan unngå unødig byråkrati?
- Hvordan ta hensyn til enhetenes heterogenitet og bruke riktige indikatorer på riktig nivå?
- Hvordan 'måle' det som ikke kan telles? Hva er gode indikatorer for temaer som ikke har (gode)indikatorer i dag (f.eks. tverrfaglighet, utdanningskvalitet, formidling, innovasjon, internasjonalisering, ledelse, etc.)
- Hva med indikatorer for *samvirke* mellom kjerneaktiviteter (f.eks. mellom forskning og utdanning, forskning og innovasjon, etc.)
- Kan vi se flere indikatorer i sammenheng, i form av indekser el.lign.?

Når det gjelder valg av måltall bør dette gjøres når arbeidet med indikator katalogen nærmer seg ferdig og evt. i kombinasjon med blomsten:

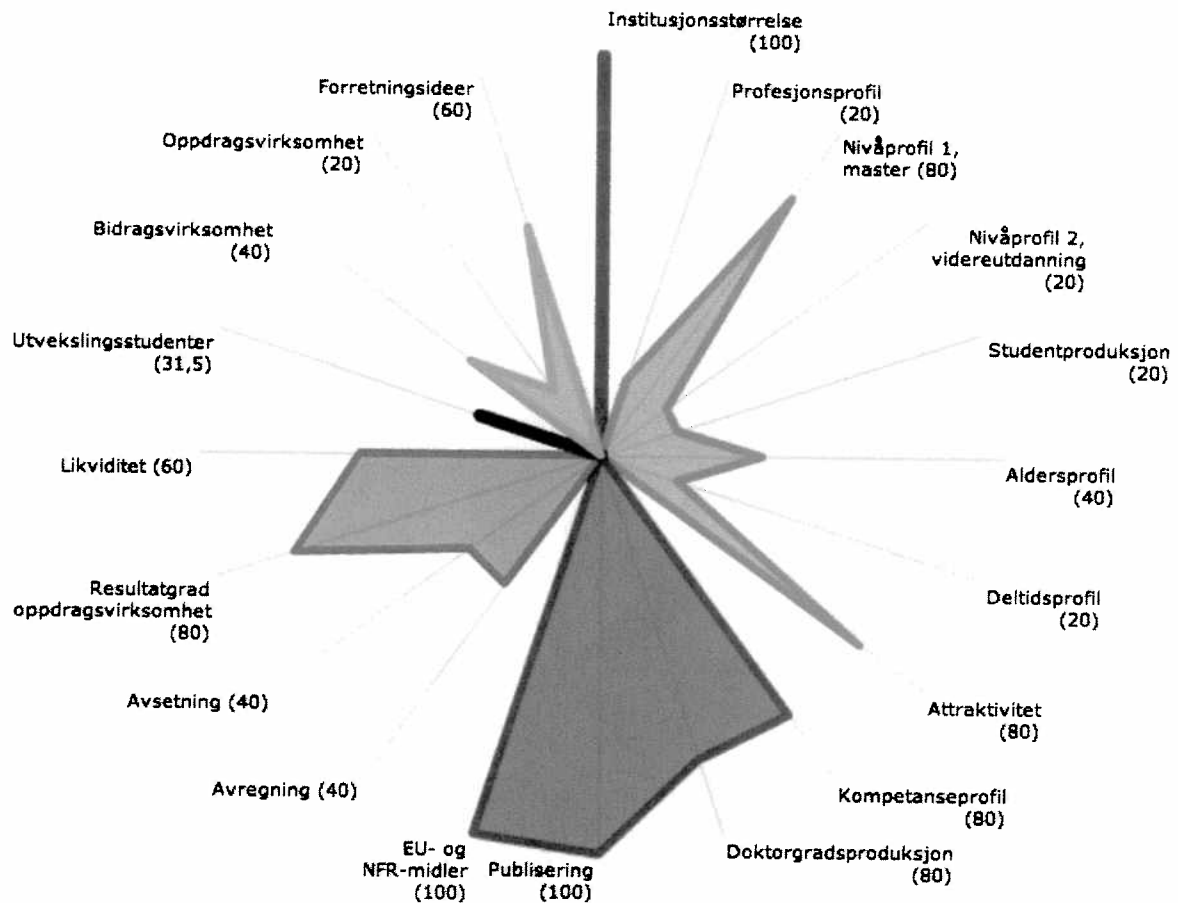
2. Visuell modell – 'blomsten'

Kunnskapsdepartementet har i 'Tilstadsrapport for høyere utdanningsinstitusjoner 2010 tatt i bruk en grafisk modell for å synliggjøre utdanningsinstitusjonenes profil langs følgende dimensjoner: Størrelse, utdanning, forskning, økonomi og ressursforvaltning, internasjonalisering og forholdet til omverdenen. (Se vedlegg, samt: http://dbh.nsd.uib.no/styringsdata/typologi_rapport.action)

I oppfølging av Strategi2020 foreslår vi å ta i bruk en lignende modell, men hvor hovedkategoriene i stedet er strategiens 'fem universiteter' (se eksempel i vedlegg). Ut fra indikator katalogen velges det ut de 3-4 mest relevante indikatorene som til sammen gir et godt bilde av profil og status for hvert av strategiens fem hovedområder. Skalaen på hver av de 3-4 indikatorene vil representere et ambisjonsnivå (og evt. et måltall), slik at størrelse på kronbladene og endringer i disse over tid vil gi informasjon om måloppnåelse. Blomsten vil framkomme automatisk i et 'styringskart' som er et ledelsesverktøy som UiO er i ferd med å ta i bruk (se vedlegg). Her kan blomsten hentes fram ikke bare for hele UiO, men også for fakulteter og museer. Blomsten kan dermed brukes til å sammenligne enheter langs en del felles dimensjonene som ligger inne for hvert 'universitet'. Men like viktig er det at enhetene kan bruke blomsten til å legge et ambisjonsnivå for egen virksomhet (som jo er et sentralt punkt i strategien). Forskjeller i profil (mao formen på blomsten) vil dermed i mange tilfeller være legitime forskjeller mellom enheter som f.eks. er faglig begrunnet. Andre forskjeller vil representere utfordringer som enheten bør gjøre noe med.

Målet er at en første versjon av indikator katalogen og blomsten skal foreligge og tas i bruk etter styrets vedtak kommende høst. Begge deler vil imidlertid bli utviklet videre og bli oppdatert etter hvert som vi får erfaring med indikatorene og at det, på flere områder, forventes at nye og bedre indikatorer kommer til.

Vedlegg:



KDs bruk av 'blomsten' i et nasjonalt klassifikasjonssystem som viser institusjonenes profil langs 6 dimensjoner og ved bruk av 20 indikatorer. Ovenstående viser institusjonsprofilen for UiO. (s 278 i Tilstandsrapport for høyere utdanningsinstitusjoner 2010).

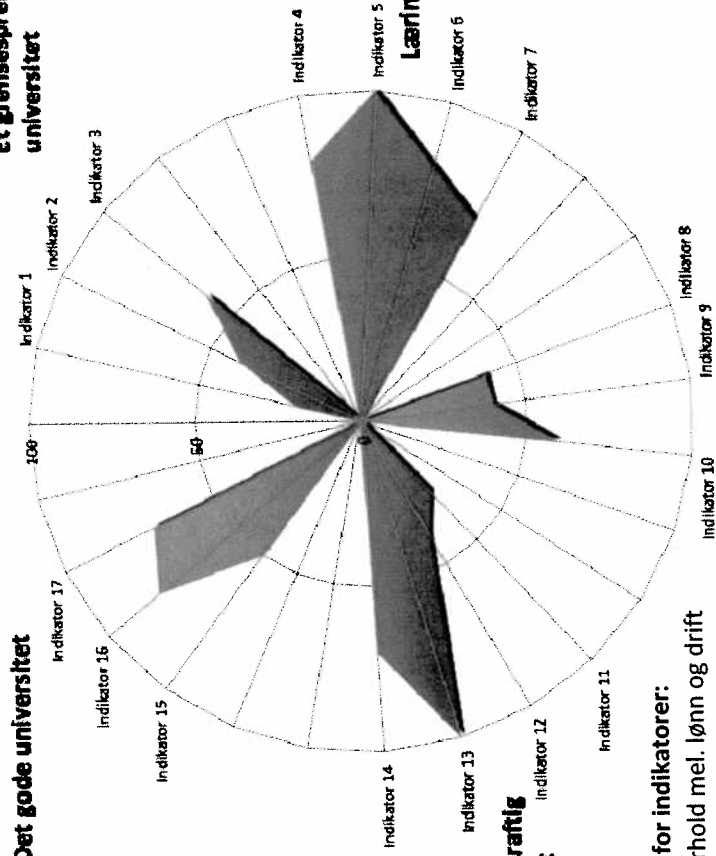
Kandidater for indikatorer:

- Andel kvinner per UFF
- Sykefravær
- Andel utenlandske nyansatte (inkl PhD)
- Andel leder med basiskompetanse i ledelse
- Valgdeltakelse
- Andel med kompetanse/karriereplan

Kandidater for indikatorer:

- Andel fremmedspråklige utdanningstilbud
- Andel internasjonale studenter/ansatte
- EU-prosjekter
- ERC-kandidater
- NFR-prosjekter
- SFF-sentre
- Publikasjonspoeng Nivå 1/2
- Rangeringer
- Andel studenter med jobbtilbud
- Tverrfaglige studieprogram

Et grensesprengende universitet



Det gode universitet

Et handlekraftig universitet

Kandidater for indikatorer:

- Forhold mel. lønn og drift
- Bruk av time/hjelpelærere
- Ansatte involvert i eksterne prosjekter
- Fordeling mellom adm: stillingsfunksjoner
- Andel miljøsertifisert bygningsmasse
- Avregninger

Læringsuniversitet

Kandidater for indikatorer:

- Studiepoeng
- Fullføringsprosent
- Kvalifiserte primærøkere
- Studenter per UFF
- PhD per UFF
- PhD gj.strømming 6 år
- publiserte master-atikler

Et samfunnsengasjert universitet

Kandidater for indikatorer:

- SFI og FME
- Alumni-virksomhet
- Formidling?
- Omdømme
- Deltakelse i programstyrer

UiO: Universitetet i Oslo

EKSEMPEL

The dashboard displays several data visualizations and tables. A central star-shaped chart is labeled 'Visuell fremstilling ala "blomsten"'. To its left, a table titled 'Tidssvelger: Historiske og fremtidige verdier (strekk-mål 2020)' shows data for 2019 and 2020. Below this, a table titled 'Koble til kvalitativ styringsinfo: Arsplaner, handlingsplaner og analyser' lists various categories. On the right, a table titled 'Knytte til tiltaksplaner, risikovurderinger og' shows data for different areas. At the bottom, a table titled 'Gjennomgående og samt lokale tilpasninger, benchmarking Drift til 4-siffer nivå (Institutt)' lists various metrics. A callout box at the bottom right says 'Klikkbare indikatorer med underliggende grafiske og tabellariske fremstillinger'.

Visuell fremstilling ala "blomsten"

Tidssvelger: Historiske og fremtidige verdier (strekk-mål 2020)

Strekk-mål	2019	2020
1.1	100	100
1.2	100	100
1.3	100	100
1.4	100	100
1.5	100	100
1.6	100	100
1.7	100	100
1.8	100	100
1.9	100	100
1.10	100	100

Koble til kvalitativ styringsinfo: Arsplaner, handlingsplaner og analyser

Indikator	Verdi
1.1	100
1.2	100
1.3	100
1.4	100
1.5	100
1.6	100
1.7	100
1.8	100
1.9	100
1.10	100

Knytte til tiltaksplaner, risikovurderinger og

Indikator	Verdi
1.1	100
1.2	100
1.3	100
1.4	100
1.5	100
1.6	100
1.7	100
1.8	100
1.9	100
1.10	100

Gjennomgående og samt lokale tilpasninger, benchmarking Drift til 4-siffer nivå (Institutt)

Indikator	Verdi
1.1	100
1.2	100
1.3	100
1.4	100
1.5	100
1.6	100
1.7	100
1.8	100
1.9	100
1.10	100

Klikkbare indikatorer med underliggende grafiske og tabellariske fremstillinger

