Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype:	**Vedtakssak**
Møtesaksnr:	3
Møtenr	**2/2008**
Møtedato:	**26/2 2008**
Notatdato:	**15/2 2008**
Arkivsaksnr:	06/6048
Saksbehandler:	**Marianne Gjesvik Mancini**

SAKSTITTEL:

10 strategiske fokusområder som krever felles og helhetlig ledelse - på tvers av nivå og organisasjonsenheter

Henvisning til plandokumenter og tidligere behandling i styret:

- D-sak 1 21.01.2008
- Strategisk plan for UiO 2005- 09
- Årsplan for UiO 2008
- Tildelingsbrevet fra KD for 2008
- D-sak 1 23.11.2007: Ambisiøse forskningsuniversiteter som lykkes – hvorfor og hvordan lykkes de? Internasjonale perspektiver og erfaringer

Hovedproblemstillinger i saken:

Universitetsledelsen arbeider med en plan for universitetsstyrets aktivitet i 2008. I den forbindelse har universitetsledelsen bedt om innspill fra styret, dekanmøtet, direktørnettverket og udirs ledergruppe til "5-10 strategiske saker" som bør prioriteres i styremøter og øvrige felles lederfora ved UiO. Innspillene er også diskutert i uformelle møter med hovedtillitsvalgte, hovedverneombud og studenttillitsvalgte. Prioriteringene er gjort innenfor rammene av strategisk plan, tildelingsbrev fra KD og UiO's årsplan for 2008.

Dette notatet beskriver kort:

- Bakgrunn for og hensikt med prosessen
- Innspill og foreløpig konklusjon mht felles prioriterte strategiske fokusområder
- Planlagt oppfølging.

1. Bakgrunn og hensikt

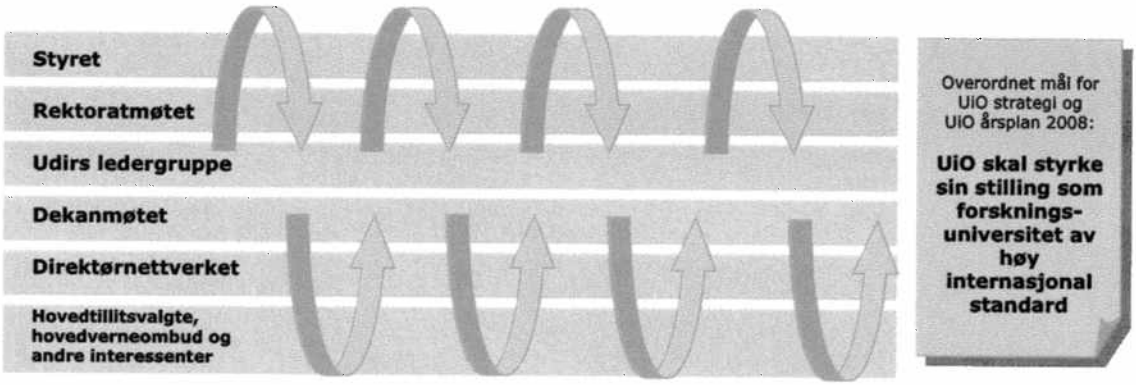
UiO er en stor og mangfoldig virksomhet, med komplekse målsetninger og mange ulike organisasjonsenheter. Sakskartene for styremøter og felles lederfora gjenspeiler denne virkeligheten. Sakene er mange - og av til dels svært ulik karakter og strategisk betydning. Dette gjør det krevende å holde strategisk og helhetlig UiO-fokus i møtene, samt å få nok tid til å diskutere de viktigste sakene. Sammenhengen mellom strategi og operativ drift er utydelig i

saksmengden. Det er også krevende å få til god samordning av saksbehandling og aktiviteter på tvers av ulike lederfora og enheter.

Hittil har arbeidet med utvikling av samhandling og virksomhetsstyring ved UiO hatt fokus på plandokumenter og planprosesser. Nå er det behov for å jobbe med hvordan vi samhandler i realisering og oppfølging av planene. UiO står overfor flere store felles utfordringer i 2008 og tiden fremover som krever tett samhandling på tvers av nivåer og enheter. Toppledelsen ved UiO har derfor bedt om innspill til 5-10 felles strategiske saker som styret og ledere ved UiO bør prioritere å bruke felles ledelsestid og ledelsesfokus på.

Hensikten er å sikre:

- nødvendig eierskap til felles prioriterte UiO-saker i ulike lederfora
- mer strategisk og helhetlig beslutningsgrunnlag for de prioriterte sakene
- samordnet saksbehandling og oppfølging av saker på tvers av ulike lederfora



2. Innspill og konklusjon

Helhetlig samhandling i praksis kan ikke vedtaes gjennom sentralstyrt endring av styringsdokumenter og sakskart. Behov for samhandling må være erkjent og ønsket fra de involverte aktørene for å få et godt resultat.

Toppledelsen har derfor bedt om innspill fra dekanmøtet 09.01, udir's ledergruppe 15.01, direktørnettverket 16.01 og styret 21.01. Forslag til felles prioriteringer er også diskutert i møte med studenttillitsvalgte 07.02 og i uformelt møte med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud 12.02.

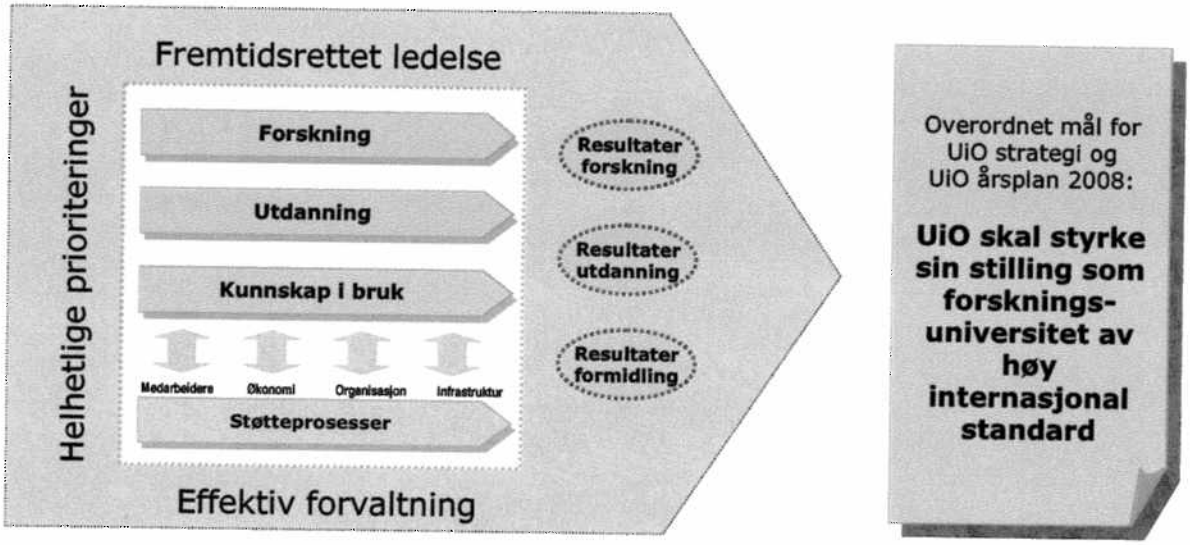
Dekaner, fakultetsdirektører og fagdirektører ved UiO har ulike lederroller og vil naturlig prioritere og tolke saker ulikt. Som ventet var det ulik profil og detaljeringsgrad på innspillene – og til sammen nærmere 50 heller enn 5-10 forslag til prioriterte saker. Men etter sortering i noen overordnede kategorier viste det seg at de fleste innspillene til prioriterte strategiske UiO-saker er gjennomgående og felles.

Rektoratmøtet har behandlet innspillene i to runder. Først i et seminar 17. januar som forberedelse til styremøtet 21. januar, siden i en ny runde etter innspillene fra styrets medlemmer. Felles forslag er så vurdert opp i mot struktur og formuleringer i strategi og årsplan for 2008 for å få best mulig samordning med eksisterende plandokumenter. De 10 strategiske fokusområdene faller naturlig i tre hovedkategorier som krever felles og helhetlig ledelse på tvers av nivå og organisasjonsenheter:

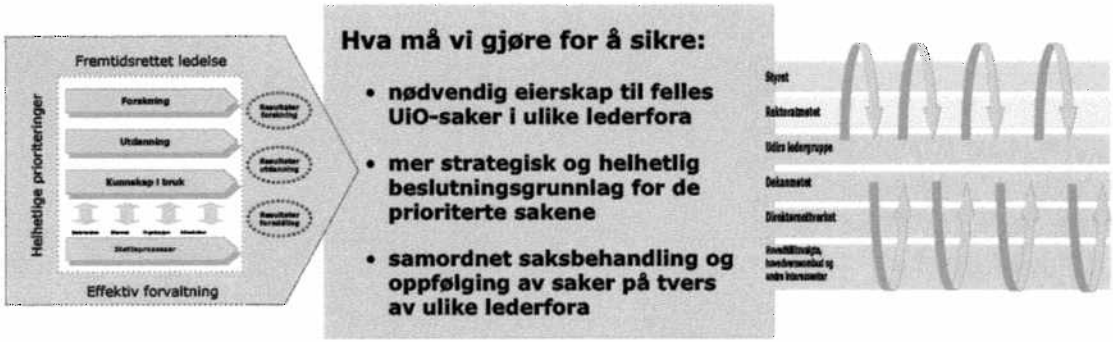
Helhetlige prioriteringer	• Prosess for faglige prioritering – god gjennomføring og oppfølging • Tydeliggjøring av UiO's rolle og profil i oppfølging av Stjernø • Styrke prioriterte samarbeidsflater – nasjonalt og internasjonalt • Mer synlig og tydelig samfunnskontakt for å styrke UiO's innflytelse og rammevilkår
Fremtidsrettet ledelse	• Helhetlig utvikling av kultur, organisasjon og ledelse • Fremtidsrettet rekruttering – både ansatte og studenter • Godt miljø for læring og arbeid
Effektiv forvaltning	• Kvalitetssikring av forvaltning • Bedre administrative støttetjenester • Sikre forsvarlig eiendomsforvaltning

De to første fokusområdene; prosess faglige prioriteringer og oppfølging av Stjernø, skiller seg ut gjennom at de over lengre tid har hatt felles og helhetlig ledelsesfokus på tvers av nivå og enheter og ved at beslutninger på disse to områdene vil få avgjørende betydning for innretning av aktivitetene knyttet til de øvrige strategiske fokusområdene. Innen alle fokusområdene har det vært og er mange ulike aktiviteter i gang ihht strategisk plan, tildelingsbrev og årsplan. Det er imidlertid et stort potensial for bedre samordning og samhandling på tvers av nivå og enheter, samt mer helhetlig strategisk fokus og oppfølging fra lederne ved UiO.

For å vurdere og synliggjøre de 10 strategiske fokusområdenes betydning i en helhetlig UiO-kontekst, er det utformet en figur som viser kjerneprosesser og støtteprosesser ved UiO. Figuren følger målstrukturen som er brukt i strategi og årsplan for UiO; forskning, utdanning, kunnskap i bruk, samt medarbeidere, økonomi, organisasjon og infrastruktur.



Det er nødvendig å understreke at det å prioritere de 10 strategiske fokusområdene for ledelsen ved UiO ikke setter strategi eller årsplan til side. Styret har gitt sin tilslutning til UiO's nåværende strategiske plan som en god og fremtidsrettet ramme for virksomheten i 2008 og 2009. Aktiviteter i årsplanen skal gjennomføres som planlagt. Dette arbeidet handler ikke om hva vi skal gjøre, men om hvordan vi skal få det til - sammen.



Ledelses- og saksbehandlingspraksis ved UiO har hittil vært mer oppdelt enn helhetlig på tvers av nivå og enheter. Innarbeidete arbeidsformer, tankemønstre og kommunikasjonsmønstre er mer krevende å endre enn strukturer i styringsdokumenter og sakskart. Det er derfor mange ulike faktorer som må spille sammen for å realisere hensikten med arbeidet. Noe kan gjennomføres raskt, andre faktorer vil det kreve mer tid å utvikle. Prioriteringen av de 10 strategiske fokusområdene er starten på et arbeid som over tid vil få konsekvenser for:

- Møtestruktur for dekanmøter, direktørnettverk og Udirs ledergruppe
- Utforming av sakskart for styremøter, rektoratmøter og dekanmøter
- Kommunikasjons- og arbeidsform i ulike lederfora
- Utforming av beslutningsgrunnlag for styresaker i rektoratmøter, dekanmøter og direktørnettverksmøter
- Organisering av arbeidet med saksbehandling for saker knyttet til de 10 strategiske fokusområdene
- Vurdering av behov for helhetlige handlingsplaner evt. UiO-policy for de strategiske fokusområdene på tvers av nivå og enheter
- Vurdering av sammenhenger, behov og risiko på tvers av de strategiske fokusområdene
- Bruk av styringsinformasjon for å følge opp de strategiske fokusområdene
- Forankring av arbeidet ift hovedtillitsvalgte, hovedverneombud og studenttillitsvalgte

Noen av disse momentene krever handling mer enn planlegging, mens for andre er det påkrevet at flere aktører setter seg sammen og lager en konkret plan for hvordan arbeidet kan gjennomføres. Arbeidet med å lage en overordnet plan er i gang og en skisse er vedlagt.

Forslag til vedtak:
Universitetsstyret stiller seg positiv til foreslåtte grep for bedre å koordinere og operasjonalisere arbeid med iverksetting av UiOs årsplan.

Gunn-Elin Aa.Bjørneboe
Universitetsdirektør

Marianne Gjesvik Mancini
Økonomidirektør

Vedlegg:
- Skisse til overordnet plan for oppfølging

Universitetsdirektøren
Universitetet i Oslo

10 strategiske fokusområder – Skisse til overordnet plan for å sikre:

- nødvendig eierskap til felles prioriterte UiO-saker i ulike lederfora
- mer strategisk og helhetlig beslutningsgrunnlag for de prioriterte sakene
- samordnet saksbehandling og oppfølging av saker på tvers av ulike lederfora

HVA?	HVORDAN?	NÅR?
Prioritering av 5-10 felles strategiske fokusområder for ledelsen ved UiO	• Innspill fra styret, dekanmøtet, direktørnettverk og udirs ledergruppe, samt fra hovedtillitsvalgte, hovedverneombud og studenttillitsvalgte. Samlet vurdering og prioritering i topplederguppen.	Gjennomført
Møtestruktur for dekanmøter, direktørnettverk og Udirs ledergruppe	• Frekvens og møtestruktur vurderes og endres for å få bedre tid og sammenheng mellom saksbehandling i møtene.	Er igangsatt
Utforming av sakskart for styremøter, rektoratmøter, dekanmøter og direktørnettverksmøter	• Prioriterte strategiske saker får mer tid og rom i møtene (som betyr at noen saker også prioriteres ned eller ut av disse fora) • Bedre samordning av saksbehandling og oppfølging av saker på tvers av ulike lederfora	Er igangsatt
Kommunikasjons- og arbeidsform i ulike lederfora	• Mer reflekterende, utforskende og skapende kommunikasjons- og arbeidsformer i møtene som behandler strategiske fokusområder	Er igangsatt
Utforming av helhetlig beslutningsgrunnlag for strategiske styresaker	• Vektlegge mer helhetlig og overordnet vurdering av prioriterte sakers kontekst, konsekvens, risiko og strategiske betydning	Er igangsatt for noen saker – utvikles løpende
Organisering av arbeidet med saksbehandling knyttet til strategiske fokusområder	• Vurdere arbeidsform og organisering av arbeidet ved udir's kontor, samt samarbeid med ØPA om virksomhetsstyring • Vurdere behov for mer helhetlig forankring og samordning av parallelle aktiviteter knyttet til de 10 strategiske fokusområdene	Er igangsatt Vurdering starter etter styremøtet 26.02
Helhetlige planer for de strategiske fokusområdene på tvers av nivå og enheter	• Vurdere behov for helhetlige handlingsplaner evt. UiO-policy for de enkelte av de 10 strategiske fokusområdene	Er igangsatt for noen saker
Sammenhenger mellom de 10 strategiske fokusområdene	• Vurdering av sammenhenger, behov og risiko på tvers av de 10 strategiske fokusområdene - for eksempel mht rekkefølge, kapasitet, kultur og kompetanse til å gjennomføre planlagte aktiviteter	Arbeidet starter på overordnet nivå etter styremøtet 26.02
Bruk av styringsinformasjon	• Mer aktiv bruk av styringsinformasjon i møter	Er igangsatt