

## Risikovurdering av Strategidokument for Universitetet i Stavanger 2011–2020

Denne risikovurderingen av Strategidokument for Universitetet i Stavanger 2011–2020 er foretatt av Avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring i samarbeid med strategi- og kommunikasjonsdirektøren.

For å foreta en samlet risikovurdering av strategidokumentet, har vi her foreslått relevante kritiske suksessfaktorer (KS) som er nødvendige, om ikke tilstrekkelige, for å nå målene som skisseres i strategien. Slike KS vil være utgangspunktet for måling av risiko og i arbeidet med å avdekke risikomomenter og foreslå risikoreducerende tiltak. Risikomomentene som knyttes til måloppnåelse kan direkte avledes av KS. Risiko for manglende oppfyllelse av de kritiske suksessfaktorene vil måtte vurderes mht sannsynlighet for at uønsket utfall vil inntreffe og hvilken konsekvens (vesentlighet) dette eventuelt vil få for oppnåelse av overordnede og konkrete mål. Metodikken for vurdering av risiko er nedtegnet i UiS sin håndbok for Risikostyring, som igjen bygger på Statens senter for økonomistyring sin manual på området.

Visjon, utviklingsidé og hovedmål i strategidokumentet
<p>Visjon: "Vi vil utfordre det velkjente og utforske det ukjente"</p> <p>Utviklingsidé: "Vi skal være nyskapende og innovative"</p>

### Hovedmål

- **Utdanning og læringsmiljø:** Universitetet skal tilby forskningsbasert utdanning av høy internasjonal kvalitet med et læringsutbytte som møter studentenes, arbeidsmarkedets og samfunnets behov for livslang læring. Kreativitet og nyskaping skal prege studier og undervisningen.
- **Forskning og nyskaping:** Forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid skal være uavhengig, nyskapende og holde høy kvalitet. FoU-aktiviteten skal møte samfunnets behov for fler- og tverrfaglig forskning, bidra til livskvalitet i samfunnet og til innovasjon på relevante områder.
- **Formidling og kommunikasjon:** Universitetet i Stavanger skal være synlige innen allmenn- og brukerrettet formidling. Medarbeidere og studenter skal sette sitt preg på fag- og samfunnsdebatten i ulike og tidsmessige formidlingskanaler. Vi vil ha toveiskommunikasjon mellom UiS og våre partnere i samfunnet og god informasjonsflyt internt.
- **Organisasjon og ressurser:** Universitetet i Stavanger skal være en handlingsdyktig organisasjon, kjent for en universitetskultur preget av begeistring og nytenking, gjensidig respekt og samarbeid og ansatte med høy kompetanse, som bidrar til at Universitetet i Stavanger når sine mål.
- **Strategiske allianser og internasjonalisering:** Vi vil være åpne mot alle, samarbeide med mange og inngå strategiske allianser med noen få. Alliansene skal bidra til å fremme kvalitet i UiS sine virksomhetsområder og gi et samlet tilbud til beste for samfunnet rundt oss.
- **Museumsvirksomhet:** Arkeologisk museum skal ha oppgaver innen kulturminnevern, sikring, bevaring, formidling og publikumstjenester. Forskningsprofilen skal være tverrfaglig med vekt på menneskets forhold til natur og naturressurser.

De overordnede målsetningene innenfor de ulike virksomhetsområdene ved UiS er i stor grad, og bør også være, sammenfallende med målsetningene Kunnskapsdepartementet har gitt institusjonene. UiS

har, som det framgår av målbeskrivelsen, i tillegg en klar utviklingsstrategi om å inkorporere innovasjon og nyskaping som en tydelig institusjonell profil, i undervisning så vel som forskning. Innovasjon og nyskaping anses for å være en kritisk suksessfaktor med hensyn til å bygge ønsket institusjonelt omdømme og innta en sterk posisjon i det norske utdanningsmarkedet.

### **Strategi 2011–2020 er en vekststrategi**

I strategidokumentet konkretiseres flere av målene, både innenfor utdanning, forskning, og formidling, med kvantitative mål. De kvantitative målene forutsetter at Universitetet i Stavanger ekspanderer til dels betydelig. Av de viktigste "vekstambisjonene" kan en trekke fram at det, med utgangspunkt i nivåene fra 2009, forutsettes vekst i studenttall med ca 800, økning i antall masterstudenter med ca 1000 (noe som tilsvarer en dobling i strategiperioden), en økning i antall doktorgradskandidater til 500 (noe som tilsvarer mer enn en dobling i perioden), samt en økning i antall internasjonale studietilbud. Innenfor forskningsområdet settes det mål om en dobling i publiseringsrate pr ansatt, samt at en i perioden skal ha etablert minst fem sentre for fremragende forskning/forskningsdrevet innovasjon og oppleve en betydelig økning i omfanget ekstern finansiert (forsknings-)aktivitet. Det er også uttrykt konkrete mål om økt kompetanse gjennom hele organisasjonen.

Denne veksten er naturligvis ressurskrevende å oppnå, og vi har i denne risikovurdering først og fremst lagt vekt på de ekspansive kvantitative målsetningene og de økonomiske og menneskelige ressursene som kreves for gjennomføring av disse målene.

### **Kritiske suksessfaktorer for samlet måloppnåelse**

For å danne et utgangspunkt for videre risikovurdering har vi definert følgende kritiske suksessfaktorer knyttet til utviklingsidé så vel som ambisjonen om vekst i strategien.

- A. *Et godt omdømme og en tydelig institusjonsprofil, som gir oss mulighet til å tiltrekke oss gode studenter og gode nasjonale og internasjonale forskertalenter og ansatte*
- B. *Tilstrekkelige økonomiske ressurser for å møte vekstambisjonen i strategien*
- C. *Tilstrekkelig høy faglig og administrativ kompetanse – rekruttering og egenutvikling*
- D. *Tilstrekkelig strategisk handlingsrom og autonomi, samt vilje til prioritering, ledelse og styring*
- E. *Nødvendig fysisk infrastruktur*
- F. *Godt arbeidsmiljø og en profesjonell organisasjon*
- G. *Gode samarbeidsrelasjoner med andre utdannings-/FoU-institusjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt, samt med arbeidslivet*

I de risikovurderingene som følger nedenfor blir det diskutert tiltak for reduksjon av risiko. Det blir viktig at disse tiltakene blir fulgt opp på alle nivå i organisasjonen gjennom året, og at det følges med i eventuelle endringer i vesentligheten til den enkelte risikoen. Slike endringer kan skje som en følge av at tiltak gjennomføres eller andre hendelser som virker inn på universitetets muligheter for å oppnå sine målsettinger. Det er også et generelt ledelsesansvar å følge opp risikostyringen. Dersom det i løpet av året skjer viktige endringer i forhold til risiko, må dette tas opp i styret ved behov.

## Vurdering av risiko

**A: Et godt omdømme og en tydelig institusjonsprofil, som gir oss mulighet til å tiltrekke oss gode studenter og gode nasjonale og internasjonale forskertalenter og ansatte**

### Risikomomenter:

1. Det er en risiko for omdømmet om UiS ikke fremstår med tilstrekkelig kvalitet i utdanningstilbudet og en tydelig institusjonsprofil (et moderne universitet med vekt på teknologi og profesjonsfag, (mer og mer mot 2020) kjent for høy faglig kvalitet, nyskappingsaktiviteter og samfunnskontakt.).
2. Omdømmet til institusjonen er avhengig av at forskningen holder et høyt nivå og blir synliggjort og lagt merke til nasjonalt og internasjonalt.
3. UIS klarer ikke å opprettholde godt læringsmiljø og trivsel blant studentene. Studentene forventer utvikling av Stavanger som "universitetsby". Campusutviklingen, utenomfaglige tilbud og utbygging av studentboliger er med på å sikre et godt omdømme blant potensielle søkere og studenter.

### Vurdering av risiko ihht. sannsynlighet og konsekvens

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor					
	Moderat				1	3
	Liten		2			
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						

### Risiko

Lav	Moderat	Høy	Kritisk
-----	---------	-----	---------

Studenttilfredsheten ved UiS monitoreres jevnlig og viser gode resultater. I en periode med ekspansjon og ressursutfordringer kan det oppstå risiko for at kvaliteten i undervisning og tilbud kan bli svekket. Vanskelige prioriteringer for å skape en tydelig institusjonsprofil, kan bli hindret av indre motsetninger og faglige uenigheter. UiS-profilen kan bli mindre unik og særegen ved innføringen av det nye kvalifikasjonsrammeverket i UH-sektoren, hvor nytenking og innovasjon skal fokuseres i utdanningene fra BA- til PhD-nivå, og ved at konkurrenters nye strategier (UiOs er gjennomsyret av nyskapingperspektivet og tett samfunnskontakt) blir mer like UiS-strategien.

UiS er i en oppbyggingsfase mht å skape "fremragende forskning". For at UiS skal bli lagt merke til nasjonalt og internasjonalt, må det satses på noen spisser. Dette fordrer igjen harde prioriteringer.

**Forslag til tiltak:** Samme som under KS C og D, samt sørge for at kvalifikasjonsrammeverkets krav om nytenking og innovasjon blir implementert i tråd med intensjonene og at nyskappingsaktiviteter og samfunnskontakt prioriteres og synliggjøres.

**B: Tilstrekkelige økonomiske ressurser for å møte vekstambisjonen i strategien**

**Risikomomenter:**

1. Vekstambisjonen i strategien forutsetter økning i de økonomiske rammene og et opplagt risikomoment er knyttet til at vi ikke oppnår realvekst i tildelingene fra staten, og at vi ikke klarer å øke volumet av ekstern finansiering innenfor strategiperioden.
2. Resurser kan frigjøres ved prioritering, omstrukturering og effektivisering, men kan gå på bekostning av kvalitet i undervisning og forskning. Det er en klar risiko for at det kan bli vanskelig og (re)allokere tilstrekkelig ressurser til utvikling av etablerte masterprogrammer, doktorgradsprogrammer, samt forskningsentre.

**Vurdering av risiko ihht. sannsynlighet og konsekvens**

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor				1	
	Moderat				2	
	Liten					
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						

<b>Risiko</b>	Lav	Moderat	Høy	Kritisk
---------------	-----	---------	-----	---------

I strategidokumentet trekkes økte statlige bevilgninger fram som en nødvendig finansieringskilde til universitetsutviklingen. Imidlertid vet vi at budsjettutviklingen ikke har vært på ønsket nivå for UiS som nytt universitet. Vi vet også at det fra politisk hold signaliseres lav reell budsjettvekst i årene som kommer.

Den økonomiske bufferen som lå i de ubrukte statlige midlene er brukt aktivt fra 2006 innenfor Strategisk handlingsprogram og er nå disponert i sin helhet. Ytterligere satsingsmidler må derfor nå komme ved frigjøring av ressurser internt, ved aktivitetskutt og omprioriteringer og fra eksterne oppdrags- og bidragsytere, gaver og Universitetsfondet.

**Forslag til tiltak:** Omstillingsaktivitet og økt volum og lønnsomhet i ekstern finansiert virksomhet må prioriteres og intensiveres for å sikre bedre finansiering.

**C: Tilstrekkelig høy faglig og administrativ kompetanse – rekruttering og egenutvikling**

**Risikomomenter:**

1. Universitetsstrategien, særlig innen forskning og forskerutdanning forutsetter betydelig oppbygging av kompetanse og kapasitet i UiS. Det er risiko for at denne oppbyggingen ikke lar seg gjøre innenfor tidsrammen av strategien og innenfor de økonomiske rammene.
2. Det akademiske arbeidsmarkedet nasjonalt er relativt lite og en videre oppbygging ved UiS vil forutsette at vi klarer å konkurrere samt tiltrekke oss kompetansen foran andre institusjoner i sektoren.
3. UIS klarer ikke å rekruttere nødvendig administrativ kompetanse.

**Vurdering av risiko ihht. sannsynlighet og konsekvens**

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor			1, 2		
	Moderat			3		
	Liten					
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						

<b>Risiko</b>	Lav	Moderat	Høy	Kritisk
---------------	-----	---------	-----	---------

1. Økt forskning, både kvalitativt og kvantitativt – forutsetter at det settes av mer dedikerte forskningsressurser og ”tid til forskning”.
2. Nylig foretatt gjennomgang av rammene rundt forskerutdanningen ved UiS viser et betydelig behov for å fokusere på å øke/sikre nødvendig veiledningskapasitet, samt å i større grad konsentrere den vitenskapelige kompetansen inn mot de utvalgte prioriterte forskerutdanningsprogrammene. (Dette er også konsistent med sterkt politisk signal om faglig konsentrasjon (SAK))
3. Enkelte administrative funksjoner har et sterkt konkurrerende privat arbeidsmarked.

**Forslag til tiltak:** Konsentrere rekrutteringspolitikken mer i tråd med behovet for robuste forskerutdanninger og utvalgte forskningssatsninger.

**D: Tilstrekkelig strategisk handlingsrom og autonomi, samt vilje til prioritering, ledelse og styring**

**Risikomomenter:**

1. Utilstrekkelig finansiering samt sterke sentrale politiske bindinger på vår virksomhet kan begrense mulighetene for prioritering og satsninger i tråd med vedtatt strategi.
2. Intern uenighet om hvilke prioriteringer som skal foretas vil begrense gjennomføringsevnen til institusjonen.
3. Uklar ledelses og styringsstruktur kan svekke gjennomføringsevnen.

**Vurdering av risiko ihht. sannsynlighet og konsekvens**

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor				2, 3	
	Moderat			1		
	Liten					
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						

<b>Risiko</b>	Lav	Moderat	Høy	Kritisk
---------------	-----	---------	-----	---------

Finansiering av ny aktivitet har i senere år i stor grad blitt gitt i form av øremerkinger fra KD. Førskole, grunnskole, sykepleie og ingeniørutdanninger har hatt, og kan forventes å ha høy prioritet fra bevilgende myndigheter. Dette kan være en styrke for UiS i og med at profesjonsutdanningen står sentralt i UiS sin portefølje, men det forutsetter at de sentrale politiske prioriteringene er i tråd med UiS sine egne.

UiS er en heterogen institusjon mht faglig innhold. Dette i kombinasjon med en sterk "akademisk kultur" kan gjøre styring og ledelse vanskelig og endringer tidkrevende og ressurskrevende å gjennomføre.

**Forslag til tiltak:** Gjennomføre en systematisk, kriteriebasert evaluering av fagporteføljen og basert på denne fastsette institusjonens fagstrategiske prioriteringer og mål for dimensjonering av aktiviteter og enheter.

**E: Nødvendig fysisk infrastruktur**

**Risikomomenter:**

1. En risiko kan være at UiS ikke får tilfredsstillende ressurser for å sikre at lokaliteter og den øvrige infrastruktur er tilgjengelig.

**Vurdering av risiko ihht. sannsynlighet og konsekvens**

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor					
	Moderat				1	
	Liten					
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
Konsekvens						

**Risiko**

Lav	Moderat	Høy	Kritisk
-----	---------	-----	---------

Her er utfordringene først og fremst økonomiske. Økt antall ansatte og studenter framtvinger behov for store investeringer i bygg og øvrig infrastruktur. De store infrastrukturbehovene blir ofte ikke synlige før aktiviteter og antall ansatte og studenter passerer et visst nivå. Investeringsbehovet kan da raskt bli så stort at det "truer" kvalitet og bærekraft i nivået på kjernevirksomheten.

**Forslag til tiltak:** Gjennom budsjettfordelings- og planprosesser sikre at det avsettes tilstrekkelige midler til utbygginger.

**F: Godt arbeidsmiljø og en profesjonell organisasjon**

**Risikomomenter:**

1. Universitetsstrategien forutsetter implisitt relativt store endringer i organisasjonen. Fokus skyves fra undervisning til forskning, fra grunnstudier til høyeregradsstudier og forskerutdanning etc. Dette kan i store deler av UiS medføre en utfordring i forhold til gjeldende bedriftskultur. Videre vil store endringer kunne medføre interne drakamper i forhold til faglige prioriteringer etc. Dette vil i seg selv være utfordrende på arbeidsmiljøet.
2. Rask utvikling og ekspansjon øker også kompleksiteten i organisasjonen. Dette medfører økt krav til kompetanse i ledelse og administrativt støtteapparat. Store endringer kan også utfordre eksisterende ledelses- og (ny vedtatt) styringsstruktur.

### Vurdering av risiko ihht. sannsynlighet og konsekvens

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor				1	
	Moderat			2		
	Liten					
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
	Konsekvens					

Risiko	Lav	Moderat	Høy	Kritisk
--------	-----	---------	-----	---------

**Forslag til tiltak:** Samme som under C og D, samt konsentrere rekrutteringspolitikken i tråd med behovet for administrativ kompetanse.

**G: Gode samarbeidsrelasjoner med andre utdannings-/FoU-institusjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt, samt med arbeidslivet**

#### Risikomomenter:

1. UiS evner ikke å utnytte faglige prioriteringer som plattform for økt samarbeid med andre utdannings-/FoU-institusjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt.
2. UiS klarer ikke å utnytte faglige prioriteringer som plattform for økt samarbeid med arbeidslivet.

### Vurdering av risiko ihht. sannsynlighet og konsekvens

Sannsynlighet	Svært stor					
	Stor					
	Moderat				1	
	Liten				2	
	Meget liten					
		Ubetydelig	Lav	Moderat	Alvorlig	Svært alvorlig
	Konsekvens					

Risiko	Lav	Moderat	Høy	Kritisk
--------	-----	---------	-----	---------

**Forslag til tiltak:** God ledelse og tett faglig samarbeid i institutter og sentre mot relevante samarbeidspartnere, samt tilstrekkelig profesjonalitet i håndtering av oppdragsgivere og i styring og gjennomføring av oppdrags- og samarbeidsprosjekter.



## Konklusjon

Nedenfor følger en samlet vurdering av de største usikkerhetsmomentene knyttet til realisering av UiS-strategien, og særlig de klare vekstambisjonene som ligger i den:

Basert på erfaringene fra de første årene i universitetets historie kan vi konkludere med at det som i størst grad vil påvirke den videre utviklingen, er tilgangen til økte økonomiske ressurser - enten ved at bevilgningene fra staten øker, eller at UiS makter å øke volum og lønnsomhet i ekstern finansiert virksomhet, inkludert etter- og videreutdanning.

Signaler fra sentralt politisk hold er rimelig entydige på at *sektoren* ikke kan forvente realøkninger i bevilgningene de nærmeste årene. Vi vurderer dermed også muligheten for at *UiS* får økte realbevilgninger som små. Økte inntekter kan genereres fra eksterne kilder, og de viktigste suksessfaktorene for å oppnå dette anses for å være kvalitative. UiS må ha tilstrekkelig faglig kvalitet for å tiltrekke seg oppdragsgivere, og institusjonen må opparbeide tilstrekkelig profesjonalitet i håndtering av oppdragsgivere og i styring og gjennomføring av prosjektene.

UiS' strategi og utviklingsidé er å betrakte som en "posisjoneringsstrategi". Universitetet skal for hvert år utvikles mot en mer tydelig institusjonsprofil og fremstå som et moderne universitet med vekt på teknologi og profesjonsfag, kjent for høy faglig kvalitet, nyskappingsaktiviteter og samfunnskontakt. Dette skal være UiS' særpreg og skille oss fra andre konkurrenter i utdanningssektoren, og på den måten tiltrekke flere gode studenter og fagpersoner.

UiS har i utgangspunktet en viss frihet til å *omprioritere og reallokere ressurser* fra en aktivitet til en annen. De viktigste suksessfaktorene i så henseende er at ledelsen på de ulike nivåer har vilje og evne til å motivere for og å gjennomføre omfordelinger. Dette fordrer igjen at styrings- og beslutnings-systemene er godt konstruert for å kunne håndtere endringer.

Et viktig suksesskriterium for å gjøre "gode prioriteringer" er å kunne identifisere hva som er "riktig å satse på". Gode fagstrategiske prosesser og gode evalueringskriterier krever god ledelse, deltakelse og styring.

## Gjennomgang av strategidokumentet

Strategidokument for UiS 2011–2020 er av relativt ny dato. Vi anbefaler derfor en dypere gjennomgang av denne langtidsstrategien før handlingsplansperioden 2015–2017, forutsatt at ikke saks-overvåkingen avdekker endringer i interne eller eksterne forhold som vil fordrer større revideringer i dokumentet før 2014.