

## US 108/12 Balansert omstilling for utvikling (Bofu) - status og videre plan

---

<b>ePhortesak:</b>	2009/3751	<b>Saksansvarlig:</b>	Eli Løvaas Kolstø, Økonomi og virksomhetsdirektør
<b>Møtedag:</b>	28.11.2012	<b>Informasjonsansvarlig:</b>	John B. Møst, Universitetsdirektør

---

### Saken gjelder:

I styresak 78/09 Balansert omstilling for utvikling (Bofu) ble det redegjort for universitets utfordring knyttet til ressurser, spesielt finansieringen av ambisjonene i strategi 2020. Universitetet var kommet i en situasjon der aktivitetsnivået var for høyt i forhold til den økonomiske rammen og der det høye lønns- og husleiekostnadsnivået truet kvaliteten på den faglige virksomheten, herunder faglige reiser, investeringer, drift og vedlikehold av vitenskapelig utstyr og laboratorier med mer. Som følge av dette ble det lagt opp til en 3-årig handlingsplan for å sikre framtidig robusthet og kvalitet i de tilbud og aktiviteter UiS ønsker å ha. Gjennom strategiske vurderinger og prosesser ønsket man å allokere midler mer mot de høyest prioriterte områdene for ytterligere utvikling.

Universitetsdirektøren fremmer saken som en administrativ gjennomgang av tiltakene i handlingsplanen.

Parallelt med arbeidet i fagavdelingene er det sentralt arbeidet med overordnede tiltak for å forbedre systemer og institusjonens beslutningsstøtte. Dette gjelder viktige tiltak som implementering av prosjektstyringsverktøy, modell for ressursberegning for emner og utdanninger, verktøy for utvikling av studieporteføljen, samt bedre økonomi- og personaloversikt. De fleste tiltakene er gjennomført og implementert i virksomhetsprosessene. Imidlertid er det tiltak som ennå ikke er ferdigstilt og universitetsdirektøren tar til etterretning at prosessene er kompliserte og tidkrevende, men at tiltakene vil bli gjennomført og oppfylle styrets målsettinger.

Prosessene har vist at bedre langsiktig planlegging er nødvendig, og at slik planlegging må omfatte alle samt at prosessene må forankres. Videre har målsettingene med den interne Bofu-prosessen festet seg i organisasjonen, og man er kommet i gang med nødvendige tiltak for å sikre at aktiviteter og planlagt utvikling er i samsvar med gitte rammer og ressurser. En økt bruk av risikovurderinger og konsekvensutredninger i tilknytning til planlagte aktivitetsøkninger er også forhold som bidrar positivt i virksomhetsprosessene ved institusjonen.

Universitetsdirektøren ser det som naturlig nå som den 3 årige handlingsplanen ved utgangen av 2012 er gjennomført, å pålegge fagenhetene å gjennomføre en vurdering av ressurs situasjonen på egen fagenhet. Dette presenteres for Styret i juni 2013.

Resultatregnskapet viser at andelen av lønnskostnader ennå er for høyt, slik at handlingsrom for utvikling er utfordrende. Resultatet for lønnsandelen 2011 viste noe lavere enn tidligere prognosert, men er fremdeles for høyt og i 2012 vil lønnsandelen mest sannsynligvis også forbli høyere enn målsettingen. For at UiS skal ha tilstrekkelig økonomisk handlingsrom, bør driftsandelen til drift og investeringer (utenom bygg) etter universitetsdirektørens vurdering ligge på nivået på 15-17 % av total bevilgning (TN-fakultetet har selv fastsatt ca 20 %). Imidlertid er fagenhetene i ferd med å etablere gode prosesser knyttet til oversikter for bedre styring og kontroll av aktivitetene. I denne prosessen har TN-fakultet kommet lengst mens HUM-fakultetet har god kontroll, men meget stram økonomi. Ved SV-fakultetet ser universitetsdirektøren at det fortsatt er store utfordringer. Ved de øvrige enhetene ved stab og støtteenhetene samt Arkeologisk museum er også her lønnsandelen noe høyere enn planlagt.

Oppdaterte prognoser (styresak 106/12) viser at det også fremover vil være en utfordring å bedre handlingsrom for utvikling fram til 2016. Fortsatt fokus på Bofu-tiltakene, herunder årsverkskontroll, vil derfor være avgjørende for universitetets utvikling og realisering av målsettinger. Universitetsdirektøren vil understreke alvoret i situasjonen og finner det nødvendig å definere mer presise rammer og krav.

Etter universitetsdirektørens oppfatning har Bofu prosessen og tiltakene i denne begrenset den negative ressursutviklingen universitetet hadde i 2009. Planlegging og utvikling ved UiS har nå i seg mer grundig risikovurdering i tråd med økonomisk utvikling og økonomiske prognoser, samt at vekst nå skal skje ut fra fullfinansiering. Det er universitetsdirektørens vurdering at prosessen knyttet til den 3-årige handlingsplanen kan avsluttes, men gitt de økonomiske utsiktene i prognosen må Bofu tankegangen videreføres og nye tiltak vurderes og iverksettes.

**Forslag til vedtak:**

1. Styret tar til etterretning at den 3-årige handlingsplan knyttet til prosessen Balansert omstilling for utvikling i hovedsak er gjennomført og implementert. De resterende tiltakene vil bli forelagt til styret enten i form av enkeltsaker eller som del av andre overordnede saker så snart disse er avklart
2. Styret ber om å få framlagt fakultetenes tiltaksplaner for økt frihetsgrad som del av budsjettinnspill for 2014 innen 1. mai 2013.
3. Styret gir Universitetsdirektøren fullmakt til å utarbeide årsverksrammer for enhetene i samsvar med budsjett og planer.

Stavanger, 16.11.2012

John B. Møst  
*universitetsdirektør*

## US 108/12 Balansert omstilling for utvikling (Bofu) - status og videre plan

I styresak 78/09 Balansert omstilling for utvikling (Bofu) ble det redegjort for universitetets utfordring knyttet til ressurser, spesielt finansieringen av ambisjonene i strategi 2020. Universitetet var kommet i en situasjon der aktivitetsnivået var for høyt i forhold til den økonomiske rammen og der det høye lønns- og husleiekostnadsnivået truet kvaliteten på den faglige virksomheten, herunder faglige reiser, investeringer, drift og vedlikehold av vitenskapelig utstyr og laboratorier med mer. I sak 122/09 ble styret orientert om arbeidet med tiltaksplaner og styret ble gitt anledning til å presisere retning og omfang på prosessen. I styresak 06/10 fikk styret lagt frem en 3-årig handlingsplan for å sikre framtidig robusthet og kvalitet i de tilbud og aktiviteter UiS ønsker å tilby. Gjennom strategiske vurderinger og prosesser ville man allokere midler mer mot de områdene universitetet ville prioriterte og videreutvikle.

I styresak 29/10 ble styret orientert om hvordan enhetene ville legge opp sin prosess, og hvilke momenter de særlig hadde fokus på. Status og vurdering av dette arbeidet ble gitt i styresak 51/10, hvor bl.a. noen av tiltakene var svært krevende og medførte at styret måtte behandle noen prinsipielle spørsmål som nedbemanning på TN-Fakultetet, språkfagene på HF-Fakultetet, omstilling på SV-Fakultetet og rammevilkårene for Arkeologisk museum.

Styret behandlet i styresak 121/10 vurderingen av arbeidet som er gjort. Det ble påpekt av styret at det var viktig at framdriften måtte holdes oppe, og at kontrakter på faste utgifter som husleie, strøm osv. måtte reforhandles. Senere oppfølging av tiltakene i Bofu-handlingsplanen er i hovedsak gjort rede for ved de tertialvise økonomirapportene.

Planlegging og utvikling ved UiS har nå i seg elementer fra Bofu-prosessen med mer grundig risikovurdering i tråd med økonomisk utvikling og økonomiske prognoser. Videre er det nå egen sak om opptaksrammene som vurderes ut fra universitetets bærekraft og fastsettes ut fra prinsippet om at vekst skal skje ut fra fullfinansiering. Ny intern modell for fordeling av statsbevilgningen er også et viktig bidrag til Bofu, herunder ikke minst bevisstgjøring og at det foretas reelle prioriteringer. Bofu handler også om å øke inntekter og høy aktivitet, om inntektsgenerering i etter- og videreutdanningsenheten UiS-Pluss samt god organisering av, og profesjonalisering av, system for å hente inn forskningsmidler som har blitt stadig bedre. Under følger en oversikt over fakultære og sentrale tiltak, status og merknader.

### Status for tiltak fagenhetene, sentrale staber og felles enheter

Alle enheter ble bedt om en tilbakemelding på tiltak de mener kunne gjennomføres i løpet av handlingsplanperioden, og som ville medvirke til at UiS kunne frigjøre midler til å realisere vedtatt strategi og handlingsplaner, herunder hvilke økonomiske målsetninger og hvilke bemanningsreduksjoner som ville være nødvendig.

Parallelt med arbeidet i fagavdelingene er det sentralt arbeidet med strukturelle tiltak for å forbedre systemer og oversikt. Viktige tiltak er implementering av prosjektstyringsverktøy samt arbeidet med studieporteføljemodell og bedre økonomi- og personaloversikter.

Under følger en oversikt over hvilke tiltak fagenhetene og fellesenhetene skulle gjennomføre samt overgripende sentrale institusjonstiltak med status og merknader. Universitetsdirektøren vil imidlertid peke på at det i mellomtiden har kommet noen nye forutsetninger som det må tas hensyn til i vurderingene av tiltakene under; Dette gjelder ny styrings- og ledelsesordning fra 1. januar 2011 samt økt aktivitet som følge av oppretting nye studieplasser.

### Tiltak ved fagenhetene

Det humanistiske fakultet	Merknad
1. Nedleggning av bachelor, årsstudier og fordypning i fransk, tysk og spansk, herunder nullstilling av opptaket fra og med høsten 2010. Omklassering av de ansatte.	Fakultet har kommet i mål med språkfagene.
2. Reorganisere og effektivisere lærerutdanningsporteføljen	Videre er arbeidet med nye lærerutdanninger fortsatt under implementering. De nye lærerutdanningene får bedre inntjening, men blir også dyrere grunnet ny rammeplan og mindre grupper.
3. Økning av opptaket på IMD.	IMD hadde i 2010 økt studentopptak, men der er imidlertid litt usikkert om dette tiltaket er mulig å gjennomføre.

4. Vurdere reduksjon av to årsverk i fakultetsadministrasjonen når punkt 1 og 2 er gjennomført.	Arbeidet med omorganisering er ennå ikke ferdigstilt, og fakultetet lager også nye strukturer for å utnytte ressurser på tvers av instituttene.  Nye prognoser for statlig tildelinger er utarbeidet, og disse viser at fakultetet fortsatt får en stram økonomi fremover.
Bemanningsmål i handlingsplaner 2012: 270 årsverk totalt	Sum årsverk 31.10 2012/ snitt siste 12 mnd: 287,3/278,5

Det samfunnsvitenskapelige fakultet	Merknad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fase ut kompetansehevingprosjektet på helsefag.</li> <li>2. Redusere bemanning gjennom naturlig avgang med 8 faste stillinger.</li> <li>3. Planlegge og tilrettelegge for økt opptakskapasitet i sykepleie, herunder vurdere hvilken plass videreutdanningene skal ha i den samlede utdanningsporteføljen.</li> <li>4. Legge opp til mindre ressurskrevende praksisundervisning.</li> </ol>	<p>Fakultet har lagt ned kompetansehevingprosjektet for sykepleieutdanning. Det er imidlertid satt i gang nye kompetanse-/rekrutteringstiltak for sykepleien. Det er noe usikkert mht ressurser knyttet til dette.</p> <p>Nedbemanningsplanen ved SV har ikke blitt konkretisert, og det er derfor noe vanskelig å vurdere dette.</p> <p>Opptakskapasiteten i sykepleien er økt og fakultetet jobber med å implementere videreutdanningene i klinisk og teoretisk sykepleie innen masterprogrammene.</p> <p>Arbeid med effektivisering av praksis og av sosialarbeiderutdanningene er startet, men ennå ikke helt i mål.</p> <p>Universitetsdirektøren vil påpeke at nye prognoser for basisfinansieringen for fakultetet viser en kraftig forverring av økonomien fremover.</p>
Bemanningsmål i handlingsplaner 2012: 252 årsverk totalt	Sum årsverk 31.10 2012/ snitt siste 12 mnd: 268,9/265,3

Det teknisk- naturvitenskapelige fakultet	Merknad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legge ned 10-15 enkeltemner, samt full omlegging fra 5 til 10 studiepoengsemner.</li> <li>2. Omorganisering av laboratorievirksomhet, herunder en kritisk gjennomgang av omfanget av laboratorieinnslag i de ulike ingeniørutdanningene med mål om ressursbesparing tilsvarende minimum 6 årsverk.</li> <li>3. Redusere staben gjennom naturlig avgang og redusert bruk av midlertidige ansatte.</li> </ol>	<p>Fakultetet har i forbindelse med omlegging til ny rammeplan for ingeniørutdanningene fått gjennomført omlegging av emneporteføljen fra 5 til 10 studiepoengsemner og fortløpende vurderes felles tema og emner som kan brukes av flere.</p> <p>Fakultet har gjennomført tiltak som gir bedre oversikt og bedre muligheter for styring og prioritering, herunder konkrete bemanningsplaner i forhold til økonomien.</p> <p>TN er det fakultetet som har kommet lengst når det gjelder aktiv bruk av bemanningsplaner (har ennå ikke redusert på fag/adm og det er derfor et stykke igjen til målene styret har satt).</p> <p>Nye prognoser for statlig tildelinger viser at fakultetet har greidd å snu den negative utviklingen og vil få en bedring av økonomien.</p>
Bemanningsmål i handlingsplaner 2012: 250 årsverk totalt	Sum årsverk 31.10 2012/ snitt siste 12 mnd: 253,0/246,1

Arkeologisk museum	Merknad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redusere antall faste årsverk med 3 i 2010. Legge plan for reduksjon av ytterligere 4 årsverk innen utgangen av 2012.</li> <li>2. Utarbeide en plan for hvordan museet aktivt kan øke andelen eksternt finansiering.</li> </ol>	<p>Arkeologisk museum hadde pr 2010 redusert fast stab med 3,2 stillinger og hadde planer for videre reduksjon. Status pt viser at dette så langt ikke er gjennomført.</p> <p>Museet arbeider med sikte på en god balanse mellom inntekt og utgift. Siden museet har mye inntekter fra statlige oppdrag er det en utfordring at prognoser ikke alltid kan være eksakte. Men oppdragsvirksomhet skal balansere over tid.</p> <p>Det er ikke utarbeidet tilsvarende prognose for muset slik det for fakultetene. Imidlertid så viser prognosene for</p>

	institusjonen en stram økonomi fremover.
Bemanningsmål i handlingsplaner 2012: 68 årsverk totalt	Sum årsverk 31.10 2012/ snitt siste 12 mnd: 67,3/65,1

<b>Sentrale staber og felleseenheter</b>	
Redusere antall årsverk finansiert over statsbevilgningen ved sentrale staber. Bemannings situasjonen ved FReS, samt ved sentrale og fakultære administrative enheter må vurderes i forbindelse med sakene om organisering av eksamens- og internasjonal virksomhet ved UiS.	I perioden fra 1. januar 2010 har det vært ca 6 – 7 % aktivitetsvekst. Imidlertid så har veksten på de sentrale stabene vært noe høyere. Det vises til vedlegg som viser utviklingen av årsverkene ved enhetene i perioden 01.01 2010 frem til 31.10.2012.

### Sentrale tiltak

Tiltak	Status	Merknad
<p>Frivillige sluttordninger.</p> <p><i>Målsetting: Som et virkemiddel for å redusere antall årsverk ble det gitt tilbud om frivillige sluttordninger for fast ansatte som oppfyller fastsatte kriterier.</i></p>	Etter universitetsdirektørens vurdering har tiltaket med frivillige sluttordninger fungert etter sin hensikt. I første runde fikk 10 ansatte innvilget og i andre runde 6 ansatte.	<p>Nytt tilbud har gått ut i 2012, men her har det vært mindre interesse og pt er det kun 3 søknader.</p> <p>Universitetsdirektøren vurderer å videreføre tiltaket siden det er gunstig for UiS sin totaløkonomi.</p>
<p>Samlet gjennomgang og intern revisjon av bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) og indirekte kostnader.</p> <p><i>Målsetting: Styret vedtok i styresak 06/10 at det skulle foretas en gjennomgang av BOA, herunder revidering og oppdatering av prosjekthåndboken, implementere et elektronisk prosjektstyringsverktøy og utarbeide en intern modell for beregning og verifisering av overhead(indirekte kostnader).</i></p>	Slik universitetsdirektøren ser det er vi i ferd med å få et godt verktøy og et godt system for håndtering med prosjektoppfølgning, samt budsjettering av prosjektvirksomheten	Nytt verktøy for prosjektoppfølgning (POS) er under implementering og tas i bruk ved enhetene, samt ny felles grunnsats for overhead er implementert fra 1.januar 2011.
<p>Ressursregning for emner og utdanninger (se eget avsnitt under)</p> <p><i>Målsetting: Utvikle redskaper som skal gi UiS bedre oversikt for lengre perioder over kostnad og bemanningsbehov som funksjon av utdanningsprogram og studenttall.</i></p>	<p>I styresak 123/11 <i>Verktøy for strategisk utvikling av studieporteføljen ved UiS</i> gav styret sin tilslutning til en prosess for å utvikle et verktøy for institusjonell porteføljekontroll, -styring og -utvikling.</p> <p>Det ble satt i gang et prosjekt med å ressursberegne UiS sin aktivitet, med forventning at dette ville inngå i universitetets virksomhetsstyring. Styret fikk i sak 12/12 <i>Modell for strategisk utvikling av studieporteføljen ved universitetet i Stavanger</i> som styret gav sin tilslutning til.</p>	<p>I fase 2 av prosessen var det lagt opp til å vurdere UiS sin samlede studieportefølje, og at styret skulle få forslag til tiltak for forbedring og utvikling av studieporteføljen.</p> <p>Dette er imidlertid et krevende arbeid og trengte noe mer tid enn tidligere antatt. I arbeidet er alle fakultetene med og arbeidet ledes av prorektor.</p>
<p>Fellesbruk av emner/prioritering av utdanninger</p> <p><i>Målsetting: I arbeidet med å fastsette en god og effektiv studieportefølje er det viktig å vurdere utdanninger i forhold til hverandre, og å finne felles tema og emner som kan brukes av flere. Problemstillingene her angår også selve program- og porteføljeutviklingsarbeidet og må</i></p>	<p>I styresak 11/12 <i>Retningslinjer for emne- og studieprogramarbeidet ved universitetet i Stavanger – revisjon</i>, ble retningslinjene med tilhørende mal vedtatt.</p> <p>Utdanningsdirektøren har oppgaven med å holde progresjon i arbeidet, og har satt arbeidet i gang, blant annet med utgangspunkt i styreseminar høsten 2012 samt risikovurderingen av</p>	Retningslinjer for emne- og studieprogramarbeidet ved UiS og mal for søknad om etablering av emner og studier ved UiS implementert.

derfor være langsiktig.	strategidokumentet.	
Internasjonalt kontor <i>Målsetting: Styret har bestemt at studentrelatert internasjonalisering skal samles i et kontor og la kontoret til Utdanningsavdelingen.</i>	Nytt kontor med omfordelt stab er i funksjon fra 1. februar 2011	Internasjonalt kontor (IK) er samlet og plassert i Kitty Kiellands hus.  Det må gjennomføres en evaluering av opprettelse av IK og eventuelle synergier må identifiseres.
Personaloversikt <i>Målsetting: Utarbeide et eget system for årsverkskontroll herunder månedlig oversikt over besatte årsverk.</i>	Det vil innarbeides anbefalte forslag til rammer for lønnsandel i prosent av totalkostnader for fakultetene.  For alle nye stillinger må det gis en utredning med utgangspunkt i UiS lederhåndbok (rekrutteringsprosessen; oppretting og omgjøring av stilling)	I prognosene for forventet KD-bevilgning, er dette tatt høyde for og innarbeidet på fakultetsnivå. Dette vil og følges tett i forbindelse med budsjettering for 2013.
Innføring av arbeidsplanleggingsverktøy. <i>Målsetting: Behovet for innføring av et felles arbeidsplanverktøy er bl.a. knyttet til:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En enklere, mer helhetlig og mindre arbeidskrevende arbeidsplanleggingsprosess</li> <li>• Enklere beregning av ressursbehov for ulike studieprogram, emner osv.</li> <li>• Analyse av hvordan UiS bruker ressursene sine og hva vi får ut av dem</li> </ul>	Universitetsdirektøren har oppnevnt en arbeidsgruppe med deltakelse fra alle fakultetene og fra fellesenheter. Med bakgrunn i retningslinjene for arbeidsplanlegging er arbeidsgruppens mandat å utarbeide en teknisk og funksjonell kravspesifikasjon og innføring av et felles arbeidsplanverktøy ved UiS, samt komme frem til en hensiktsmessig kategorisering og normering av ulike typer undervisningsarbeid.	Arbeidsgruppen er i gang med arbeidet, men det har tatt noe lengre tid enn forventet. Spesielt gjelder dette å komme frem til en hensiktsmessig kategorisering og normering av undervisningsarbeid.
Delegasjonshåndbok. <i>Målsetting: Viktige redskap for å ha en god og effektiv organisasjon, med gode og oversiktlige rutiner samt oversikt over tjenesteveier og ansvarslinjer.</i>	Delegasjonshåndboken er lagt fram for styret til orientering på styreseminaret september 2011.	Delegasjonshåndboken er oppdatert og tilgjengelig på nettsidene til UiS
Opptaksrammer. <i>Målsetting: Studenttallsrammen ved UiS må holdes på et nivå som er økonomisk ansvarlig og i samsvar med strategi og handlingsplaner.</i>	Den årlige fastsetting av opptaksrammer er en krevende prosess. På den ene side å søke å øke rammene i utdanninger der det er potensiale for vekst i studenttall, og på den andre side redusere rammene og kanskje fjerne utdanninger med dårlig tilgang på studenter. I tillegg må det totale antall studenter holdes på et nivå som er økonomisk bærekraftig.	Arbeid med opptaksrammer for kommende studieår er implementert og sak legges frem for styret i høstsemesteret året før.  For det årlige studentopptaket betyr dette at universitetets opptaksramme holdes uendret fra år til år, kun justert for studieplassendringer vedtatt av Kunnskapsdepartementet med tilhørende finansiering.
UiS-Pluss, eksterntfinansiert. <i>Målsetting: EVU-enheten skal ha store nok inntekter til å finansiere egen drift.</i>	BOfU-kravet til EVU-enheten var at den skulle ha store nok inntekter til å finansiere egen drift innen utgangen av 2011.	UiS-Pluss finansierer egen drift og har allerede skapt et lite handlingsrom i 2012.
Risikovurdering av strategi. <i>Målsetting: Risikovurderingen danner sammen med andre grunnlagsdokumenter utgangspunkt for arbeidet med handlingsplanene for perioden 2012-2014.</i>	Risikovurderingen inneholder sju kritiske suksessfaktorer (KS) som er nødvendige, om ikke tilstrekkelige, for å nå målene som er skissert i strategien. KS-ene er utgangspunkt for måling av risiko, for avdekking av risikomomenter og for forslag til risikoreduserende tiltak. Det konkluderes med at det som i størst grad vil påvirke den videre utvikling, er tilgangen til økte økonomiske ressurser, som i hovedsak må genereres fra eksterne kilder samt ved omprioriteringer og reallokering av ressurser internt. Risikovurderingen av strategi vil bli revidert og oppdatert når den	Risikovurderinger av handlingsplaner blir nå foretatt ute på enhetene. Disse er med på å danne grunnlaget for risikovurderingen som presenteres under virksomhetsmålene i Rapport og planer dokumentet. Strategi dokumentets risikovurdering er UiS sin overordnede rapportering og identifisering av risiko bildet ved institusjonen. Denne er nå under revidering og følger bl.a Rapport og planer dokumentet som vedlegg.

	pågående strategi prosessen er ferdigstilt.	
Bygg og areal. <i>Målsetting: Å finne løsninger på arealbehov som både er god økonomisk og tjenlig for universitetet.</i>	På bakgrunn av gruppens arbeid ble det lagt frem en byggesak i 2011.	SV- bygget og nytt betonglaboratorie er nå klart for byggestart.  Det vises også til styrets behandling av styresak 77/12 Budsjettforslag 2014 - forslag utenfor rammen.
Eksamensorganisering. <i>Målsetting: muligheter for å redusere omfang på den totale eksamensaktivitet, for å slå sammen eksamener, og for å bruke andre vurderingsformer, samt mer egnede lokaler for gjennomføring.</i>	Eksamen er en viktig del av studiet, men med avgrensede arealer for å gjennomføre den, strekker eksamensperioden seg over 6-7 uker. Dette tar opp en for stor del av semesteret, i tillegg til at det er knyttet mange kostnader til gjennomføringen både på fakultetet og sentralt. Det er nedsatt en gruppe hvor leder av Enhet for Studentsevise koordinerer arbeidet. Gruppen har faglig og administrativ deltagelse fra fakultetene. De ser også på forslaget om å finne mer egnede lokaler for gjennomføring, med tanke på å korte ned eksamensperioden ved å gjennomføre flere eksamener pr dag enn det en greier nå.	Dette vil ta en god del tid, fordi det berører fagplaner og utdanningsorganisering.

Nedbemanningen ved sentrale staber har ikke blitt gjennomført etter planen. Økningen i årsverk har i perioden vært høyere enn hva aktivitetsøkningen på ca 7 % skulle tilsi. Universitetsdirektøren vil derfor komme tilbake med en nærmere redegjørelse og se bemanningssituasjonen i sammenheng samlet for sentrale staber når omorganiseringen av Felles ressurscenter er gjennomført.

Når det gjelder tiltakene ved fagenhetene er de fleste tiltakene gjennomført etter plan og målsetting, slik universitetsdirektøren ser det. Imidlertid viser oversikten at det gjenstår noen utfordringer ved at noen av tiltakene tar lengere tid enn først antatt, mens andre som ikke er gjennomført har vært vanskelig å gjennomføre av ulike årsaker. I samarbeid med fagenhetene vil universitetsdirektøren følge dette opp slik at disse tiltakene også blir gjennomført. Universitetsdirektøren ber videre fagenhetene gi en vurdering av ressursituasjonen på egen enhet.

#### **Implementering av modell for strategisk porteføljeutvikling ved UiS**

Styret vedtok i styresak US 12/12 å implementere en «modell for strategisk utvikling av studieporteføljen ved UiS» (se tabell over). Universitetsdirektøren nedsatte en arbeidsgruppe, ledet av prorektor, som fikk i oppdrag å gjennomføre implementeringen. Anbefalingene fra arbeidsgruppa var at modellen skulle fokusere på helheten i studieporteføljen (og ikke bare enkeltprogrammer), samt å hensynta helheten i de delprosesser og arbeidsoppgaver som omhandler utvikling av studieporteføljen (eksempelvis opptaksprosessen, etablering og nedlegging av studier etc), og at modellen skal ivareta behovet for kontinuerlig utvikling og forbedring av studieporteføljen (og enkeltprogrammene). Som et ledd i å følge opp universitetsstyrets vedtak har arbeidsgruppa søkt å arbeide fram konkrete mål og tiltak for forbedring av den samlede studieporteføljen ved UiS. Arbeidsgruppa forutsatte at egnede mål og tiltak skulle komme fra fakultetene selv, og ikke pålegges fra institusjonen sentralt. Det ble imidlertid vanskeligere enn forutsatt å finne gode prosesser i fakultetene, og arbeidsgruppa har derfor funnet det nødvendig å endre implementeringsstrategi.

Fra å forsøke å implementere direkte på fakultetsnivået, går nå arbeidsgruppa inn for å implementere prinsippene i studieporteføljemodellen i de «ordinære» studieprosessene på institusjonsnivå først, får så å la fakultetene tilpasse seg nye retningslinjer og praksiser i sitt arbeid i ettertid. Det er derfor behov for en grundigere gjennomgang av de eksisterende strategiske prosessene på institusjonelt nivå som er knyttet til behandling av institusjonens samlede studieportefølje.

Som konsekvens av denne endringen i strategi for å implementere studieporteføljemodellen vil styret kunne bli invitert til å vedta konkrete mål og tiltak for utvikling og forbedring av studieporteføljen neste gang de største «plansakene» som omfatter studieporteføljen er til behandling høsten 2013 (neste gang opptaksrammer, etablering og nedlegginger etc normalt vil bli behandlet i styret).

Universitetsdirektøren tar i tillegg sikte på å framlegge en egen sak om arbeidet med studieporteføljen på styremøtet i mars 2013.

Universitetsdirektøren viser også til styresak 107/12 i dette møte om orientering om forslag til statsbudsjettet 2013 og oppdatering av prognoser for statlig bevilgning fram til 2016. De økonomiske rammene blir strammere for UiS i 2013 med en lavere realvekst enn reelle den lønns- og prisutvikling som er ved universitetet, og prognosene frem til 2016 viser en utfordring når det gjelder å få et nødvendig økonomisk handlingsrom som er Bofu målsettingen.

### Oppsummering

Som oversikten over viser, er de fleste tiltakene på fagenhetene gjennomført og implementert etter planen. Imidlertid vil universitetsdirektøren følge opp de tiltakene som ennå ikke er gjennomført og i samarbeid med fagenhetene gjennomføre innenfor styrets målsettinger. Fagenhetene vil bli bedt om å gjennomføre en egen evaluering av Bofu-prosessen, herunder ressurs situasjonen.

Når det gjelder de sentrale tiltak viser oversikten at de fleste tiltakene er gjennomført og implementert i virksomhetsprosessene. Imidlertid er det noen som ennå ikke er ferdigstilt og universitetsdirektøren tar til etterretning at prosessene er kompliserte og tidkrevende, men at tiltakene vil bli gjennomført og oppfylle styrets målsettinger.

Angående bemanningssituasjonen ved sentrale staber og Felles ressurs senter, vil universitetsdirektøren gå gjennom situasjonen og be stabsenhetene om en redegjørelse for utviklingen og situasjonen etter omorganiseringen av FReS.

Prosessene har vist at bedre langsiktig planlegging er nødvendig, og at slik planlegging må omfatte alle og i hovedsak bygge på samme mal. Videre har målsettingene med den interne Bofu-prosessen festet seg i organisasjonen, og man er kommet i gang med nødvendige tiltak for å sikre at aktiviteter og planlagt utvikling er i samsvar med gitte rammer og ressurser. En økt bruk av risikovurderinger og konsekvenstenkning i tilknytning til planlagte aktivitetsøkninger er også forhold som bidrar positivt i virksomhetsprosessene ved institusjonen.

Resultatregnskapet viser imidlertid at andelen av lønnskostnader ennå er for høyt, slik at handlingsrom for utvikling er utfordrende. Resultatet for lønnsandelen 2011 viste noe lavere enn tidligere prognosert, men er fremdeles for høyt og i 2012 vil lønnsandelen mest sannsynligvis også forbli høyere enn målsettingen. For at UiS skal ha tilstrekkelig økonomisk handlingsrom, bør driftsandelen til drift og investeringer (utenom bygg) etter universitetsdirektørens vurdering ligge på nivået på 15-17 % av total bevilgning (TN-fakultetet har selv fastsatt ca 20 %). Imidlertid er fagenhetene er i ferd med å etablere gode prosesser knyttet til oversikter for bedre styring og kontroll av aktivitetene. I denne prosessen har TN-fakultet kommet lengst mens HUM-fakultetet har god kontroll, men meget stram økonomi. Ved SV-fakultetet ser universitetsdirektøren at det fortsatt er store utfordringer. Ved de øvrige enhetene ved stab og støtteenhetene samt Arkeologisk museum er også her lønnsandelen noe høyere enn planlagt.

Tabellen under viser utviklingen av prognoser 4 år fremover i tid for henholdsvis høsten 2008, 2010 og 2012. Resultatregnskapet viser at andelen av lønnskostnader ennå er for høyt, slik at handlingsrom for utviklingen er utfordrende.

Tabell: Prognoser\* tildelinger fra Kunnskapsdepartementet

Prognose okt 2012	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
-Drift			12,9 %	13,3 %	11,9 %	11,8 %	11,2 %	11,0 %	10,5 %
-Lønn			68,4 %	68,1 %	70,0 %	69,6 %	70,0 %	70,6 %	71,5 %
Prognose 2010	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
-Drift	12,5 %	11,3 %	10,1 %	11,9 %	11,7 %	9,6 %	9,7 %		
-Lønn	68,8 %	70,0 %	69,8 %	68,7 %	69,0 %	69,2 %	69,5 %		
Prognose høst 2008 (utg pkt BOFU)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
-Drift	11,0 %	7,0 %	6,0 %	5,0 %	4,0 %				
-Lønn	67,0 %	70,0 %	71,0 %	72,0 %	74,0 %				

\* Prognoser utarbeidet internt ved UiS av AØV

Oppdaterte prognoser viser at det også fremover mot 2016 vil være en utfordring å bedre handlingsrom for utvikling. Fortsatt fokus på Bofu-tiltakene, herunder årsverkskontroll, vil derfor være avgjørende for universitetets utvikling og realisering av målsettinger.



Universitetsdirektøren ser med uro på enkelte av resultatene av Bofu-gjennomgangen, når en ser dem i sammenheng med prognosene i sak 106/12. Vi hadde en god oppstart, og vi har skaffet oss gode måleredskaper. Vi kuttet ned på utgiftene og forbedret handlingsrommet, men nå er situasjonen at vi øker tilsetningene raskere enn økonomien tilsier, samtidig som lønnsutviklingen øker mer enn vi får kompensasjon for. Dette skulle tilsi et krav om effektivisering, og en økning i stillinger kun for ny aktivitet finansiert utenfra.

Flere stillinger er knyttet til økt faglig aktivitet og økt antall utdanninger. To av fakultetene har økonomisk resultat i faresonen i år, og budsjettarbeidet for neste år viser tydelig at handlingsrommet deres krymper.

Det er ulike måter å tilnærme seg denne problemstillingen på;

Det mest effektive er å innføre stillingsstopp. Dette har imidlertid to ulemper. For det første dukker det opp situasjoner hvor unntak må/bør gjøres, og avvik fra hovedregelen er uheldige signaler. For det andre tar det ansvaret bort fra fakultetet, som kan skyve problemet opp til sentralledelsen. Der kan det sikkert avklares, men styret har jo bestemt at fakultetene skal ha ansvar for å handle innenfor de rammer styret har satt. Når de ikke gjør dette, bør de selv få anledning til å rette opp.

En mildere form er å sette en grense for hvor mange stillinger de kan ha for eksempel pr 31.12.13. Det fungerer som en stillingsstopp, men med mulighet for fakultetet til å tilpasse seg situasjonen. Dette må følges opp sentralt ved å sette øvre grenser som utarbeides med hensyn både til bemanningsplan og budsjettammer.

En tredje mulighet er å pålegge enhetene et definert krav om handlingsrom. TN har allerede definert sitt krav, 20 %, og er på god vei til å nå det. De to andre fakultetene har nok ikke det samme behovet, men de har begge mindre handlingsrom enn de burde ha, tatt i betraktning den skrale økonomien, underskudd på enkelte underenheter og manglende evne til å investere. Deres handlingsrom bør nok være minst 10 %, men de må selv fastsette dette. En mulighet er å sette et definert mål for handlingsrom for de to fakultetene og kreve at de skal nå det i løpet av 2013, slik at 2014-budsjettene settes opp ut fra et slikt mål. Manglende måloppnåing vil da følges opp ved at universitetsledelsen mer aktivt går inn i styringen av enhetene.

Det er liten tvil om at et slikt mål kun kan nås gjennom reduksjon i virksomhet, effektivisering av undervisning og vurdering av tilgjengelig ressurs til forskning. Akkurat hvordan dette skal gjøres må fakultetene selv finne ut av. Universitetsdirektøren vil pålegge fakultetene å gjennomgå sin situasjon og utarbeide tiltaksplaner som må gjennomføres for å nå et mål om 9 % frihetsgrad for SV og HF, og 18 % frihetsgrad for TN i 2014. Denne tiltaksplanen skal leveres innen 01.05.13, med orientering i styret i juni 2013.

Universitetsdirektøren vil som del av prosessen gjennomgå ressursberegningssystemene for de enkelte enheter og drøfte ressursbruk ut fra økonomi, tilgjengelig arbeidstid i enhetene og kostnad knyttet til utdanningene.

#### Forslag til vedtak:

1. Styret tar til etterretning at den 3-årige handlingsplan knyttet til prosessen Balansert omstilling for utvikling i hovedsak er gjennomført og implementert. De resterende tiltakene vil bli forelagt til styret enten i enkeltsaker eller i andre overordnede saker så snart disse er avklart
2. Styret ber om å få framlagt fakultetenes tiltaksplaner for økt frihetsgrad som del av budsjettinnspill for 2014 innen 1. mai 2013.
3. Styret gir Universitetsdirektøren fullmakt til å utarbeide årsverksrammer for enhetene i samsvar med budsjett og planer.

Stavanger, 16.11.2012

John B. Møst  
universitetsdirektør

Eli Løvaas Kolstø  
Økonomi og virksomhetsdirektør

Saksbehandler: Tom Klemetzen, *Kontorsjef*

Vedlegg: Årsverksutvikling pr enhet, perioden 01.01.2010 – 31.10.2012

Vedlegg: Utvikling årsverk på enhetene, BFV

	2010 Jan		2011 Jan		2012 Jan		2012 Okt		Endring 01.01.2010	
	Totalt	BFV	Totalt	BFV	Totalt	BFV	Totalt	BFV	Totalt	BFV
<b>HF</b>	<b>270,9</b>	<b>242,3</b>	<b>272,1</b>	<b>242,8</b>	<b>277,9</b>	<b>253,7</b>	<b>287,3</b>	<b>257,7</b>	<b>16,3</b>	<b>15,4</b>
HUM	21,2	19,2	23,5	21,9	26,3	26,0	25,4	24,8	4,2	5,6
IFL	37,7	36,7	38,9	37,9	39,9	38,9	43,2	42,0	5,4	5,2
IGIS	48,3	45,2	56,0	51,8	55,1	54,1	58,0	54,5	9,7	9,3
IKS	65,9	62,7	54,5	53,5	56,5	56,1	56,5	56,1	-9,4	-6,6
IMD	40,4	40,1	40,5	39,8	41,9	40,9	42,2	41,0	1,8	0,9
SAF	26,1	22,2	24,2	20,2	27,2	20,8	25,3	21,7	-0,8	-0,4
SLF	31,3	16,2	34,6	17,8	31,0	16,9	36,8	17,7	5,5	1,6
<b>SV</b>	<b>243,9</b>	<b>216,1</b>	<b>252,6</b>	<b>212,6</b>	<b>263,2</b>	<b>236,9</b>	<b>268,9</b>	<b>243,2</b>	<b>25,0</b>	<b>27,1</b>
HH	31,8	19,5	35,5	16,6	40,4	30,2	45,0	33,2	13,2	13,7
IH	57,5	54,9	57,0	52,6	71,1	64,0	74,7	64,4	17,2	9,5
IMKS	48,5	43,4	48,4	44,1	48,1	45,8	49,0	46,9	0,4	3,5
IS	42,5	38,1	42,9	37,3	41,9	38,1	38,7	38,2	-3,8	0,1
NHS	23,9	21,1	30,7	24,5	23,4	21,1	23,2	22,1	-0,8	1,1
SV	39,7	39,1	38,2	37,6	38,4	37,8	38,4	38,4	-1,3	-0,7
<b>TN</b>	<b>244,7</b>	<b>194,2</b>	<b>246,5</b>	<b>199,9</b>	<b>242,8</b>	<b>206,0</b>	<b>253,0</b>	<b>209,2</b>	<b>8,4</b>	<b>15,0</b>
IDE	35,0	30,0	33,4	31,4	32,5	31,1	33,4	30,2	-1,6	0,2
IKM	39,1	35,8	46,7	37,6	45,2	36,7	41,9	36,2	2,8	0,3
IMN	63,5	45,7	59,8	47,7	56,7	47,7	70,2	54,8	6,7	9,1
IPT	57,7	43,5	59,7	45,3	57,8	46,8	58,5	44,2	0,9	0,7
IØRP	28,6	18,4	26,4	17,4	29,0	22,1	31,7	26,4	3,1	8,0
TN	20,8	20,8	20,6	20,6	21,6	21,6	17,4	17,4	-3,4	-3,4
<b>AM</b>	<b>61,0</b>	<b>57,0</b>	<b>58,8</b>	<b>54,8</b>	<b>63,5</b>	<b>57,5</b>	<b>67,3</b>	<b>62,3</b>	<b>6,4</b>	<b>5,4</b>
<b>UBIB</b>	<b>30,6</b>	<b>30,6</b>	<b>31,3</b>	<b>31,3</b>	<b>30,4</b>	<b>30,4</b>	<b>29,8</b>	<b>29,8</b>	<b>-0,8</b>	<b>-0,8</b>
<b>UIS-DIR</b>	<b>30,1</b>	<b>18,3</b>	<b>27,0</b>	<b>17,1</b>	<b>26,3</b>	<b>16,5</b>	<b>26,5</b>	<b>16,0</b>	<b>-3,6</b>	<b>-2,2</b>
<b>UIS-FRES</b>	<b>94,2</b>	<b>93,2</b>	<b>99,2</b>	<b>98,2</b>	<b>98,5</b>	<b>95,5</b>	<b>97,9</b>	<b>95,1</b>	<b>3,7</b>	<b>1,9</b>
<b>USTAB</b>	<b>58,1</b>	<b>58,1</b>	<b>56,9</b>	<b>56,9</b>	<b>68,1</b>	<b>68,0</b>	<b>71,4</b>	<b>71,3</b>	<b>13,3</b>	<b>13,2</b>
<b>Totalsum</b>	<b>1033,4</b>	<b>909,7</b>	<b>1044,4</b>	<b>913,7</b>	<b>1070,6</b>	<b>964,4</b>	<b>1102,2</b>	<b>984,6</b>	<b>68,8</b>	<b>75,0</b>

\* Overføring av 9 stillinger fra fagenhetene og Fres til Internasjonalt kontor 1.februar 2011.