

Sakområde: Visioner och strategier av övergripande karaktär

Dokumenttyp: Riktlinjer
Beslutsfattare: Rektor
Avdelning/kansli: Planeringsavdelningen
Handläggare: Lena Ousbäck

Beslutsdatum: 2019-10-08
Träder i kraft: 2019-10-08
Giltighetstid: Tills vidare
Bör uppdateras före: 2024-12-31

Ev dokument som upphävs:

Bilaga till: Rektors beslut om Modell för strategiprocess och verksamhetsplanering

Riktlinjer för strategiprocess och verksamhetsplanering

1. Inledning

SLU har våren 2019 inlett arbetet med att ta fram en ny strategi inklusive vision, mål m.m., att gälla från år 2021. Ett övergripande syfte med sådan verksamhetsstyrning är att skapa en gemensam riktning för och samla verksamheten. Strategier ska vara ett stöd för alla nivåer i organisationen när det handlar om prioriteringar genom att ange vilka mål som ska gälla för arbetet.

Modeller för att styra organisationer på ett strategiskt sätt finns i stort antal. Vilka modeller som är moderna varierar över tid, ofta i en slags pendelrörelse. Modeller fungerar också olika bra över tid, givet den omgivande kontexten t.ex. i samhället. Det kan vidare konstateras att olika modeller passar olika organisationers behov. Detta är det allra viktigaste, nämligen att hitta en modell som passar den aktuella organisationen i den situation där den befinner sig.

Nedan beskrivs inledningsvis de behov och önskemål på en ny modell som framkommit dels vid ett möte med ledningsrådet, dels som generella reaktioner på den nuvarande modellen. Även synpunkter från SLU:s styrelse har beaktats. Därefter redovisas en modell som i största möjliga mån svarar mot detta. Med modell menas både dokumentstruktur, årscykel samt process för framtagande.

2. SLU:s behov

- En organisation av SLU:s storlek har behov av ett stöd i den strategiska styrningen. En väl fungerande strategimodell är därför grundläggande.
- Det finns behov av en tydlighet i styrningen så att det är lätt för verksamheten att fatta beslut som ansluter till SLU:s övergripande strategi. En lättförståelig dokumentstruktur krävs liksom en aktiv kommunikation mellan olika delar i organisationen.

- Strategin ska i första hand fylla interna behov och krav samt vara känd i organisationen. För extern kommunikation finns andra produkter och kanaler. Det ska dock inte underskattas det sätt på vilket intern kommunikation och medarbetarna som ambassadörer påverkar den externa bilden.
- Modellen måste ha en struktur som kopplar ihop olika delar och nivåer i organisationen, så att styrningen blir enhetlig och samtidigt ger möjlighet till diversifiering och fria prioriteringar.
- Ett decentraliserat beslutsfattande kräver vidare en tydlighet om vad strategier på olika nivåer ska innefatta.
- Strategin behöver förhålla sig till den statliga budget-/styrprocessen och dess hållpunkter över året.
- Strategin måste också ta hänsyn till andra på universitetet pågående processer. Planeringsprocessens alla delar, inkl. strategiarbetet, ska vara väl avpassade till varandra och bidra till bästa möjliga styrning och ett effektivt arbetssätt.
- Inriktningen måste på något sätt vara möjlig att uppdatera eller revidera under pågående period när omvärlden förändras eller andra inriktningar ändras. Förslaget nedan innebär att strategin är ett dokument med lång varaktighet som kompletteras med en verksamhetsplan som kan revideras årligen efter behov
- Delaktighet under arbetet är viktigt för att förankra strategin bland medarbetare och studenter.
- För att strategin ska koppla till utvecklingen i omvärlden ska inspel inhämtas även från externa intressenter, som en del i en bred omvärldsanalys.

3. Strategistruktur SLU-nivå

3.1 Vision

En ny gemensam vision för SLU identifieras. Den nya visionen har ett tio-årsperspektiv, dvs. löper 2021-2030.

3.2 Verksamhetsidé

Verksamhetsidén ses över samtidigt som visionen.

3.3 Värdegrund

SLU:s värdegrund lämnas opåverkad i detta skede. Detsamma gäller kärnvärden samt varumärkeslöfte. Detta motiveras av att de är relativt nyligen framtagna.

3.4 Universitetsstrategi

Universitetsstrategin är övergripande och gäller hela universitetet. Den är femårig så att två strategiperioder kopplar till samma visionsformulering. Den kommande strategiperioden löper 2021-2025.

Processen vart femte år startar i en omvärlds- och nulägesanalys som utgör grunden för strategiarbetet. I dagsläget finns material till en sådan att tillgå exempelvis i KoN-utvärderingen och fördubblingsprojektet. Jämställdhet bör ingå i både strategi samt verksamhetsplan.

Dokumentet följer dispositionen i nuvarande strategi, dvs.:

- a) Ett kapitel om SLU:s roll i världen, vision och verksamhetsidé (dvs. rubrikerna ovan ingår i strategidokumentet). Kapitlet beskriver vidare var SLU befinner sig och vartåt universitetet ska.
- b) Ett kapitel med beskrivning av verksamhetens innehåll. De områden som beskrivs utgör tillsammans med fokusområdena nedan en helhet.
- c) Ett kapitel med fokusområden inklusive strategiska mål (övergripande mål och delmål).
- d) Ett kapitel om arbetssätt för genomförande och uppföljning

Vilka fokusområden som ska vara aktuella och vilken verksamhet som ska beskrivas i kapitlet om verksamhetens innehåll avgörs under strategiarbetet och behöver inte överensstämma med nuvarande innehåll eller fördelning över kapitlen.

Universitetsstrategin ska gå att sammanfatta på ett blad möjligt att sprida i organisationen. Mål och delmål ska vara uppföljningsbara, men inte nödvändigtvis mätbara.

För att underlätta överblick och förenkla arbetet inom organisationen samlas verksamhetsstyrning till två typer av dokument, dvs. strategi och verksamhetsplan. Därmed inkluderas inte de nuvarande inriktningsdokumenten i modellen, utan utbildningsnämnd, råd etc. ger istället inspel till både strategidokument och verksamhetsplan.

3.5 Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen utgör en konkretion av universitetsstrategin och innehåller prioriterade åtgärder för att uppnå de strategiska målen. Åtgärderna identifieras under arbetet med den nya universitetsstrategin och kan vid behov revideras årligen. Jämfört med nuvarande strategi innebär detta en flytt av de prioriterade åtgärderna till ett eget, reviderbart, dokument.

Beskrivningen av den särskilt utpekade verksamheten i universitetsstrategin (del *b*) ovan) kommenteras också i verksamhetsplanen och kan följas av prioriterade åtgärder. Hur exakt detta ska utformas måste utredas när det blir klarlagt vilka områden som blir fokusområden och vad som annars placeras i kapitlet kallat verksamhet. Dessa två är inte överlappande utan utgör tillsammans en helhet.

Verksamhetsplanen innehåller också anslagsfördelning för det aktuella året. Det nuvarande anslagsfördelningsdokumentet inkorporeras därmed i verksamhetsplanen. Detta innebär dock inte att alla strategiåtgärder ska vara kopplade till en viss ekonomisk avsättning, men där så sker ska detta särskilt noteras.

Framgångsfaktorer och indikatorer för uppföljning ingår inte i dokumentstrukturen. De förnämnda kan med fördel användas i processen för att ta fram strategins innehåll. Indikatorer tas fram på övergripande nivå i indikatorrapport till universitetsstyrelsen samt i SLU:s årsredovisning och finns på det sättet som ett underlagsmaterial till årligt strategiarbete.

En särskild begreppsmall ska användas för att säkra ett gemensamt språkbruk i dokument och arbetssätt på universitets-, fakultets- respektive institutionsnivå.

3.6 Uppföljning

Uppföljning är lika viktigt som planering. Uppföljning behövs för att bedöma om åtgärder leder i rätt riktning och om något behöver justeras i verksamhetsplanen. En beskrivning av uppföljning ges under rubrik *Årscykel* nedan. Som hjälp för arbetet med måluppföljning på alla nivåer kommer ett särskilt verktyg/system att utvecklas. Stöd för måluppföljning är en del i det nu pågående PLUS-projektet (planering – uppföljningssystem).

4. Strategistruktur fakultetsnivå

4.1 Fakultetsstrategi och verksamhetsplan

Fakultetsnivån följer samma struktur som den övergripande nivån, dvs. innefattar en fakultetsstrategi med en vid behov årligt reviderad verksamhetsplan. Även här kopplar verksamhetsplanen till anslagsfördelningen.

Under arbetet med universitetstrategin, exempelvis vid genomgångar på ledningsrådet, ingår att alla fakulteter får ta del av varandras processer. Fakultetsstrategin innehåller sådant som är specifikt för respektive fakultet. Det övriga innehållet i universitetsstrategin gäller självfallet även på fakultetsnivå.

I syfte att uppnå en god överensstämmelse och bra koppling mellan universitets- och fakultetsnivå ges fakulteterna mallar att följa för fakultetsstrategi respektive verksamhetsplan. I mallarna finns inklippt de övergripande strategiska målen och delmålen, respektive prioriterade åtgärder. Både mål och åtgärder kan och bör i fakultetens tillägg konkretiseras och kompletteras med eget material. Detta gäller även de områden som i universitetsstrategin beskrivs under rubriken verksamhet (del *b*) ovan). I de fall mål och åtgärder enbart gäller en viss fakultet, kan de utelämnas av övriga.

Fakultetsstrategi och verksamhetsplan kan med fördel utgå ifrån en nuläges- och omvärldsanalys. De bör även innefatta stycken om kompetensförsörjning, som bygger på från analyser av institutionernas underlag.

Fakultetsstrategierna ska efter fastställandet ingå som bilagor till universitetsstrategin.

5. Struktur institutionsnivå

5.1 Institutionsstrategi och verksamhetsplan

Modellen sträcker sig även till institutionsnivån men i förenklad form. Institutionen formulerar en strategi och verksamhetsplan, alternativt enbart en strategisk verksamhetsplan, som kopplar till sin anslagsfördelning. Strategier och verksamhetsplaner följer samma tidsperioder som universitets- och fakultetsplanerna. Institutionen konkretiserar och kompletterar på samma sätt som fakulteten de angivna målen och åtgärderna. Institutionen väljer vilka mål och åtgärder i universitets- och fakultetsdokument som är relevanta att behandla i strategi och verksamhetsplan.

Institutionerna är genom tidigare styrelsebeslut redan ålagda att ta fram kompetensförsörjningsplaner, som ska bygga på en strategisk analys av omvärlden och av verksamhetens behov. Den årliga verksamhetsplanen bör alltså koppla till kompetensförsörjningsplanen och de båda dokumenten användas tillsammans i styrning av institutionens verksamhet. Kompetensförsörjningsplanen beskriver vilken kompetens som behövs, och verksamhetsplanen vilka åtgärder som ska vidtas för att nå de mål som institutionen satt upp.

Utöver detta rekommenderas att institutionen, i enlighet med KoN-resultatet, har särskilda strategier för enskilda forskargrupper. Dessa kan ingå i institutionens samlade strategi. Erfarenheter från KoN kan med fördel utgöra en nulägesanalys.

6. Process för utarbetande av strategidokument

Arbetet med att utveckla strategier inbegriper en bra växelverkan mellan bottom up- och top down-perspektiv. Alla medarbetare och intresserade studenter ska känna till att strategiarbetet pågår och veta var de kan få aktuell information. Tydlig kommunikation under hela processen är därför viktig. För att förankra strategierna är delaktighet viktig. I första hand ska detta göras med hjälp av linjeorganisationen, och förutsätter god kommunikation i alla led. Intentionen är att alla medarbetare ska kunna känna att deras verksamhet bidrar till SLU:s strategi.

En detaljplan för utarbetande av universitetsstrategin, där olika organs/gruppers delaktighet i processen beskrivs, ska fastställas av universitetsdirektören.

7. Årscykel

7.1 Nivå ledning/övergripande:

Vår:

Uppföljning av föregående års verksamhetsplan och ekonomi på övergripande nivå. Vid uppföljningen framgår och diskuteras ev. behov av revidering av verksamhetsplanen (höst).

Rapportering till universitetsstyrelsen.

Rapporteringen till styrelsen ger en samlad bild av hur långt arbete kommit, och kan i slutet av en strategiperiod användas som underlag för nästa strategi.

Höst:

Anslagsfördelningsprocess inklusive revidering av verksamhetsplanen.
Process i ledningsrådet, där dekanerna spelar in fakulteternas synpunkter.
Avslutas med VP/AF¹-beslut i universitetsstyrelsen.

Ansvar för genomförande: Planeringsavdelningen.

I de fall uppdrag placeras på en avdelning inom universitetsadministrationen (uadm) följs dessa upp genom uadms VP.

7.2 Nivå fakultet:

Vår:

Uppföljningsdialog (nuvarande) mellan universitetsledning och fakultetsledning utbyggd till att omfatta strategi och verksamhetsplan. Även kompetensförsörjningssituationen på fakulteten berörs.

Höst:

Utbyggd nuvarande anslagsfördelningsprocess till att även innefatta fakultetens verksamhetsplan. Fakulteten väljer hur institutionerna involveras.

Ansvar för genomförande: Respektive dekan med fakultetskansli.
Planeringsavdelningen ansvarar för genomförande av dialog mellan universitetsledning och fakultetsledning.

7.3 Nivå institution:

Vår:

Verksamhetsplanen följs upp i uppföljnings- samt budgetdialoger mellan fakultetsledning och institutionsledning. Även kompetensförsörjningssituationen på institutionen berörs. Alternativt sker motsvarande funktion när det passar aktuell fakultet.

Höst:

Verksamhetsplan revideras i samband med budgetarbetet.

Ansvar för genomförande: Prefekt. Fakultetskansli ansvarar för att dialogerna kommer till stånd.

7.4 Andra pågående SLU-processer:

Processerna för framtagande av riskanalyser bör även de på alla nivåer ske samlat med strategi- och verksamhetsplansarbetet, vilket på flera håll återstår att utveckla. Riskanalyser bygger på en väsentlighetsprincip, dvs. att de för verksamheten

¹ AF=anslagsfördelning; VP=verksamhetsplan

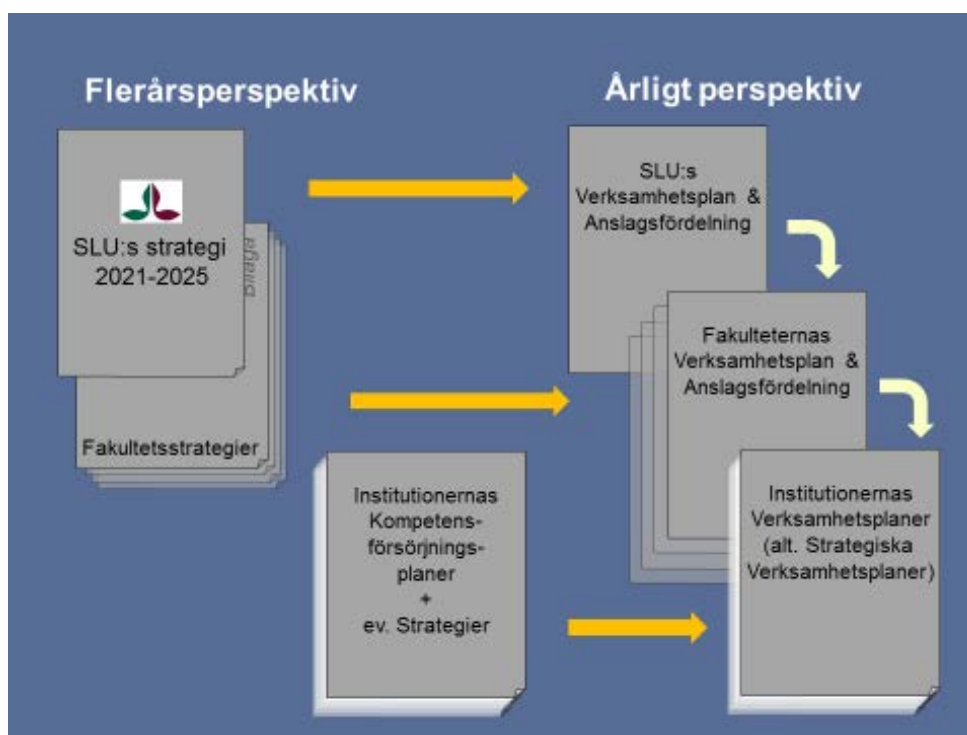
väsentliga riskerna ska åskådliggöras och att åtgärder ska kopplas till dem. Dessa åtgärder kan då rimligtvis ingå i som prioriterade åtgärder i verksamhetsplanen.

Därutöver bör också det årliga åtgärdsarbetet utifrån KoN-resultaten samt uppföljning av detta inkorporeras i årscykeln.

En tredje pågående process är SLU:s kvalitetssäkringssystem och dess kvalitetsdialoger. Problemområden som uppdagas i samband med dialogerna bör inkorporeras i verksamhetsplaneringen av berörd fakultet alternativt universitetsadministrationen.

8. Modellen i bild

Figur 1. Översiktlig bild av sambanden mellan olika styrdokument och mellan de olika organisationsnivåerna.



Figur 2. Årscykel för planeringsprocessen. Bilden visar integrering av de olika momenten på universitets- och fakultetsnivå.

