

NOTAT

Til: Hovedstyret
Fra: Administrasjonen
Dato: 2011-06-07

SAK 63/11 Strategi SiO 2020

1. Innledning

Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus (SiO) skal i strategiperioden frem mot 2020 videreutvikle sin rolle som tilbyder av service- og velferdstjenester for studenter og som samarbeidspartner for våre utdanningsinstitusjoner samtidig som foretaket skal forvalte sine verdier på en forsvarlig og effektiv måte.

Foretaksstrategien 2020 søker å identifisere de fokusområdene og prioriteringene som SiO som helhet bør ha frem mot 2020 for å muliggjøre dette. Gjennom dette vil vi optimere vår evne til å levere studentvelferdstjenester og sikre at foretaket utfører sitt samfunnsoppdrag på en så god måte som mulig.

Hva som vil være studentvelferd og hvordan SiO best kan bidra til studentvelferd, vil være under utvikling gjennom hele strategiperioden.

Foretaksstrategien danner utgangspunktet for strategiene og de årlige handlingsplanene til de respektive virksomhetene i SiO. For å gi disse nødvendig langsiktighet i styringssignalene for utvikling og drift, foreslår administrasjonen strategiperiode for foretaket frem til 2020.

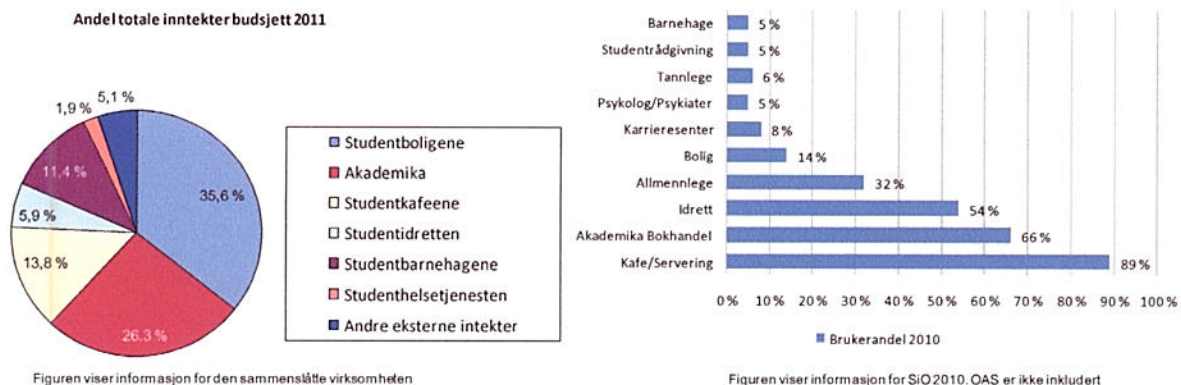
Foretaksstrategien er utformet slik at den kan leses og gir mening for en rekke eksterne og interne interessenter. Informasjonen de respektive interessentene vil ønske å trekke ut av strategien vil variere. Relevante interessenter inkluderer styret, ledergruppene i foretaket og de respektive virksomhetene, studentene, utdanningsinstitusjonene, øvrige ansatte og politiske myndigheter.

Strategisk plan og plan for utarbeidelsen av foretaksstrategien har tidligere vært presentert for styret i sakene 75/10 Strategisk plan for SiO 2012-2015 og Sak 87/10 Strategiprosess – strategi 2012 -2015 i tillegg til å ha vært tema på et eget styreseminar. Administrasjonen ønsker med denne saken å presentere styret for et første utkast til foretaksstrategi 2020 og ber styret om innspill og diskusjon rundt det ambisjonsnivå, retning og de prioriteringer som presenteres i utkastet.

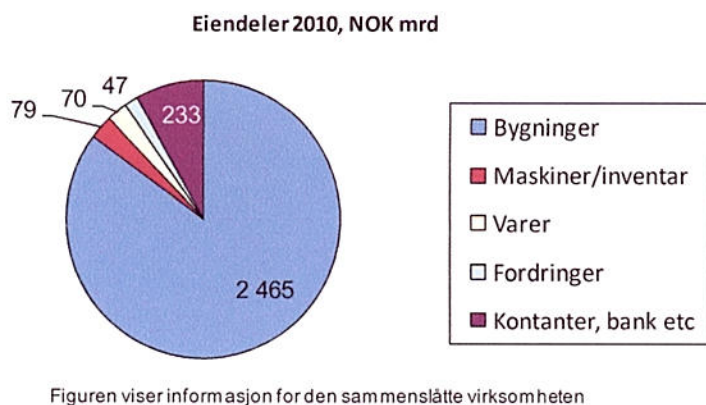
2. Nåsituasjon, utfordringer og muligheter

Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus skaper studentvelferd gjennom de ulike tjenestene som tilbys studentene. Studentvelferden skapes både gjennom tilgjengelighet og attraktiv prising, gjennom å tilby en tjeneste som ellers ikke ville blitt tilbudt på samme måte av markedet og gjennom å tilby ulike tjenester samlet og således forenkle kjøpsprosessen for studentene.

Bruksmønsteret/-frekvensen for ulike tjenester varierer mellom ulike studentgrupper. Gruppene vil dermed kunne oppleve ulik studentvelferd. Den relative viktigheten av de respektive tjenestene for den samlede studentmassen som brukergruppe kan blant annet uttrykkes ved antall studenter som benytter tjenesten eller samlet omsetning innenfor tjenesten. Figuren under illustrerer dette for de respektive virksomhetsområdene i SiO:



Studentene er imidlertid også eier av SiO. I rollen som eier er det viktig for studentene at SiO forvalter sine verdier på en forsvarlig og langsiktig måte. Ett uttrykk for de verdiene SiO forvalter kommer til uttrykk gjennom virksomhetens balanse. Figuren under illustrer de viktigste eiendelene i SiO sin balanse for 2010:



Av figurene ovenfor går det frem at boligtilbudet er det viktigste enkeltstående tilbudet til studentene både som bruker og som eier. Derfor har administrasjonen også valgt å omtale denne virksomheten særskilt i foretaksstrategien.

Styrker, svakheter, muligheter og trusler

SiO sin nåværende posisjon er utgangspunktet for strategiperioden frem mot 2020 og dermed utgangspunktet for de valg og prioriteringer som foretaket må gjøre.

De viktigste kjennetegnene ved denne posisjonen kan beskrives i en analyse av SiO sine egne styrker og svakheter og de eksterne mulighetene og utfordringene/ truslene som SiO ventelig vil stå ovenfor i strategiperioden. Dette er tidligere presentert for styret i Sak 87/10 Strategiprosess – strategi 2012 -2015.

De viktigste faktorene, etter administrasjonens vurdering, er identifisert i figuren under.

| | |
|---|---|
| <p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studentstyring og nærhet til studentene som brukere • Helhetlig velferdstilbud • God tilgjengelighet til SiO sine tjenester • Generelt positivt omdømme • Fornøyde ansatte/ høy score på medarbeidertilfredshet og trivsel • Fristasjon • Vilje og evne til etablering av formalisert samarbeid med andre foretak | <p>Muligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • En samlet studentmasse kan gi studentene en enda tydeligere posisjon ovenfor myndighetene • Vekst i studentmassen • Samarbeidsordninger med andre foretak • Ta i bruk nye salgs- og distribusjonskanaler • Forventet betydelig økning i etterspørsel etter studentboliger • |
| <p>Svakheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oppnår ikke ønskede økonomiske resultater fra løpende drift • For liten grad av profesjonalitet i organisasjonen • Aldrende bygningsmasse som vil kreve betydelig oppgradering/vedlikehold • Beslutningsstrukturene og relasjonene til utdanningsinstitusjonene er for uformelle • For lav total kundertilfredshet | <p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forholdstall internasjonale/ nasjonale studenter • Utdanningsinstitusjonene vil være mer krevende samarbeidspartnere • Økt konkurranse • Økt kritisk fokus på SiO sine særordninger ift andre markedsaktører • Endringer i forskrifter og lover som går i SiO sin disfavør |

Det er administrasjonens vurdering at SiO sine styrker kombinert med de muligheter som observeres gjør SiO godt posisjonert til å fortsatt bidra til å skape studentvelferd på en konkurransedyktig måte i den kommende strategiperioden.

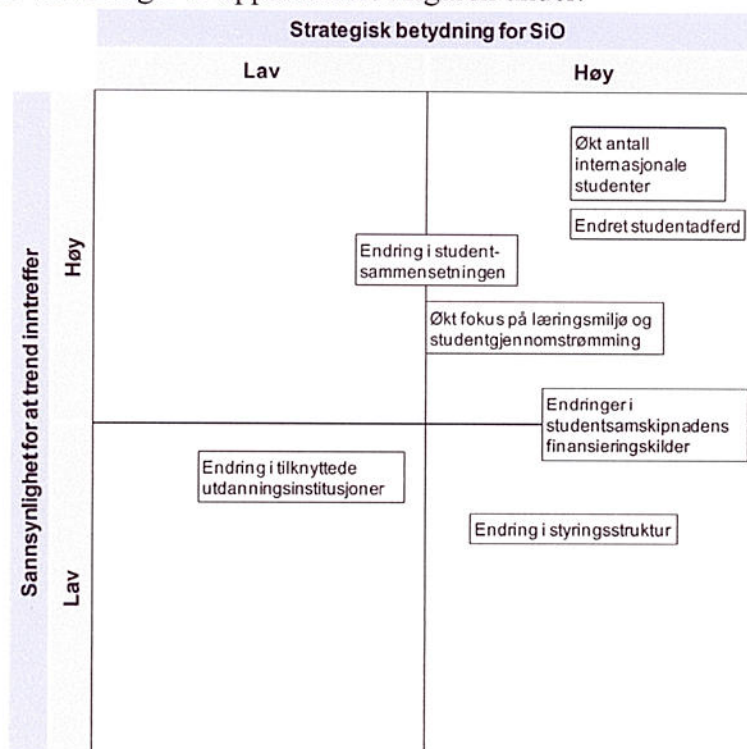
Samtidig indikerer de identifiserte svakheter og trusler at oppgaven vil være krevende. SiO må, på generelt grunnlag, forbedre seg som organisasjon og foreta beviste prioriteringer for å fortsatt være konkurransedyktig.

Forventede, viktige trender i strategiperioden

Som et bakteppe til strategiprosessen har administrasjonen søkt å belyse mulige utviklingstrekk i rammebetingelser, blant medlemsinstitusjoner, i studentmassen og i markedet for SiOs tjenester generelt. Dette er tidligere presentert for styret i Sak 75/10 Strategisk plan for SiO 2012-2015.

Basert på disse utviklingstrekkene har administrasjonen videre søkt å identifisere de viktigste trendene. Grad av viktighet er vurdert ut fra strategisk betydning for SiO og sannsynlighet for at disse trendene vil inntreffe. Dette for å kunne vurdere i hvilken grad foretaksstrategien 2020 skal søke å adressere de respektive trendene.

Administrasjonens vurderinger er oppsummert i figuren under.



Av figuren går det frem at det er spesielt fem trender det er viktig at foretaksstrategien 2020 adresserer;

- Økt antall internasjonale studenter
- Endring i studentsammensetning
- Endret studentadferd
- Økt fokus på læringsmiljø og studentgjennomstrømming
- Endringer i studentsamskipnadens finansieringskilder

Økt antall internasjonale studenter

En økning i antall internasjonale studenter er en viktig del av strategien ved flere av de større utdanningsinstitusjonene som er tilknyttet SiO. Data som er innhentet fra medlemsinstitusjonene indikerer på at man i perioden frem mot 2020 vil jobbe aktivt for å få flere internasjonale studenter. Dette vil både være studenter som deltar i studentutvekslingsprogram, som vil være ved studiestedene ett til to semestre, og det vil være regulære fulltidsstudenter som vil ta sin bachelor- og/ eller mastergrad i Norge.

Erfaringsmessig har internasjonales studenter behov for et bredere spekter av service- og velferdstjenester enn norske studenter. Samtidig kommer utfordringer knyttet til språk og kultur. Gruppen av internasjonale studenter vil bestå av flere undergrupper som vil ha ulike behov.

De internasjonale studentene er en viktig del av den totale studentmassen og denne gruppen har behov for de tjenestene SiO tilbyr. Samtidig som antall internasjonale studenter vil øke, vil de fortsatt utgjøre en relativt sett liten andel av den totale forventede studentmassen på om lag 65 000 studenter. Det er likevel administrasjonens vurdering at SiO skal prioritere å adressere behovene til de internasjonale studentene.

Endring i studentsammensetningen

Det er i dag 24 utdanningsinstitusjoner tilknyttet SiO. Disse har om lag 60 000 studenter. Om lag 75% av disse studentene er tilknyttet de to største institusjonene HiOA og UiO. I strategiperioden er det ventet at den største økningen av studenter vil komme ved HiOA som har en ambisjon om å øke antallet fulltidsstudenter med 5 000.

I tillegg til at den totale studentmassen vil øke noe, er det ventet at en økt andel av studentene ved de største utdanningsinstitusjonene vil være studenter som tar deltidsstudier og etter- og videreutdanning. Disse studentene vil innenfor en rekke tjenesteområder, for eksempel bolig, ventelig ha andre behov enn fulltidsstudenten. Studentene vil også erfaringsmessig være eldre enn den førstegangsstuderende fulltidsstudenten.

Det er administrasjonens vurdering at SiO skal prioriteres behovene til fulltidsstudenten.

Endret studentadferd

Studentenes adferd og velferdsbehov har historisk vært i kontinuerlig endring og vil også endre seg i strategiperioden. Endret adferd og behov vil påvirke hvilke tjenester studentene vil etterspørre. For å fortsatt være relevant for våre kunder må SiO forstå studentene så godt at foretaket kan justere sine tilbud i tråd med endret adferd.

Det er administrasjonens vurdering at for å bli enda bedre til å adressere endret studentadferd så må SiO, i større grad enn i dag, evne å systematisere og konkretisere sin forståelse av studentenes behov og omsette denne innsikten i konkrete endringer av tjenestetilbudet.

Økt fokus på læringsmiljø og studentgjennomstrømning

Utdanningsinstitusjonene får stadig større fokus på å bedre læringsmiljøet og sikre effektiv studentgjennomstrømning. Dette fokuset antas å øke i strategiperioden. Bevilgende myndigheter vil ventelig også, i enda større grad, følge opp institusjonene på dette. Det samlede fokuset vil kunne resultere i en rekke tiltak fra utdanningsinstitusjonene innenfor begge områdene.

Det er administrasjonens vurdering at SiO skal understøtte utdanningsinstitusjonenes arbeid med å bedre læringsmiljøet gjennom de tjenestene vi tilbyr og gjennom det samarbeidet vi har med de respektive utdanningsinstitusjonene. Bedre læringsmiljø vil ventelig også bidra til å realisere målsetningen om bedre studentgjennomstrømning.

Endringer i samskipnadenes finansieringskilder

Selv om SiOs viktigste finansieringskilde er brukerbetaling for tjenestene, er vi sårbare for endringer i våre andre finansieringskilder. Endringer i disse finansieringskildene vil kunne få betydning for SiOs evne til å tilby de ulike tjenestene til en gunstig pris eller i verste fall for evnen til å tilby tjenesten i det hele tatt.

SiO mottar i dag generelle og øremerkede tilskudd fra stat og kommune. Den kanskje viktigste statlige finansieringen utgjøres av tilskudd til bygging av studentboliger. I tillegg får vi kommunale og/eller statlige tilskudd til drift av barnehager, til Studenthelsetjenesten og til generell drift av samskipnaden (statsbudsjettets post 74).

En annen viktig finansieringskilde er fristasjonstilskudd fra utdanningsinstitusjonene. Endringer i medlemsmassen som følge av sammenslåingen, har skapt fokus på hva som skal

omfattes av fri stasjon og hvordan den økonomiske støtten skal fordeles mellom utdanningsinstitusjonene.

En tredje finansieringskilde er semesteravgift. Semesteravgiftens andel av totale inntekter (og kostnader) har sunket i de siste årene

Det er administrasjonens vurdering at SiO skal arbeide for å opprettholde og forbedre dagens finansieringsordninger.

3. Foretaksstrategi 2020

Med utgangspunkt i SiO sin visjon, ”**Vi skal forenkle og forfriske studentlivet**” skal SiO i strategiperioden 2012 – 2020 fortsette å utvikle og tilby service- og velferdstjenester for studenter. Gjennom et gjensidig forpliktende samarbeid med utdanningsinstitusjoner og studenter skal SiO bidra til høy studiekvalitet og lik rett til utdanning. Arbeidet skal bygge på og reflektere våre verdier **Nær, Målrettet og Oppfinnsom**.

Målbilde for SiO i 2020

For strategiperioden 2012 – 2020 vil studenten være best tjent med at SiO oppnår en posisjon der:

- SiO er best på de tjenestene som er avgjørende for studentene og særskilt de som det er vanskelig å få tilgang til utenfor en samskipnad

Hovedmål i strategiperioden

Det er identifisert fire hovedmål for SiO i strategiperioden. Oppnåelse av disse hovedmålene vil være avgjørende for at SiO klarer å realisere målbildet for 2020:

- SiO skal være best på forståelse av studentenes velferdsbehov
- SiO skal ha etablert et tett strategisk og formelt samarbeid med de største utdanningsinstitusjonene tilknyttet SiO
- SiO skal være en ledende aktør i Norge på utvikling, drift og forvaltning av boligeiendom
- SiO skal levere kvalitativt gode tjenester på en kostnadseffektiv måte. SiO skal ha en samlet resultatgrad på 3%. Alle tjenestoområdene i SiO skal minimum gå i økonomisk balanse
- SiO skal ha en total kundetilfredshet som er minst på høyden med de andre store studentsamskipnadene

Strategiske tiltak og valg

Forslagene til strategiske tiltak og valg for strategiperioden 2012 – 2020 kan grupperes i seks hovedgrupper:

- Studentens velferdsbehov
- Utdanningsinstitusjonene
- Bolig
- Økonomi og effektivitet
- Organisasjon
- Samfunnsrolle

Studentens velferdsbehov

SiO skal være den institusjonen som forstår studenten og dens helhetlige velferdsbehov best. Denne kompetansen skal SiO benytte både i forvaltningen og utviklingen av sin egen tjenesteportefølje og i den løpende samhandlingen med utdanningsinstitusjonene for å bidra til et bedre, samlet læringsmiljø.

SiO skal, gjennom hele strategiperioden, ha fokus på å tilby den porteføljen av velferdstjenester som er viktig for å bidra til å sikre studentvelferden for prioriterte studentgrupper. Som en del av dette arbeidet skal foretaket løpende vurdere behovet for introduksjon av nye tjenester og utfasing av eksisterende tjenester. Et løpende fokus på sammensetningen av tjenesteporteføljen skal sikre at SiO sine midler og kapasitet blir brukt innenfor områder der de bidrar til å maksimere studentvelferd.

SiO skal opprettholde og utvikle en tjenesteportefølje som har hovedfokus på å dekke behovene til heltidsstudenten.

Innenfor gruppen av heltidsstudenter skal SiO ha fokus på og prioritere tilretteleggingen av tjenester til de gruppene som har spesielt behov for SiO sine tjenester og der SiO spiller en ekstra viktig rolle som bidragsyter til å sikre deres studentvelferd. Dette gjelder spesielt:

- Studenter som flytter til Oslo fra andre deler av landet
- Internasjonale studenter
- Studenter med spesielle økonomiske utfordringer

Det er viktig for studentenes opplevelse av SiO at tjenestetilbudet er lett tilgjengelig. SiO skal derfor ha fokus på å sikre at tjenestetilbudet oppleves som tilgjengelig i alle relevante kanaler. Dette betyr at SiO vil ha et løpende fokus på å opprettholde og videreutvikle dagens distribusjonskanaler for våre tjenester samt identifisere nye, relevante kanaler og ta dem i bruk når dette er naturlig og økonomisk forsvarlig

Utdanningsinstitusjonene

Det er i dag 24 utdanningsinstitusjoner tilknyttet SiO. SiO skal ikke ha som ambisjon å øke dette antallet i strategiperioden.

De 24 utdanningsinstitusjonene varierer betydelig i størrelse og studentsammensetning. SiO skal i strategiperioden jobbe for å forbedre og formalisere relasjonene til alle utdanningsinstitusjonene SiO samarbeider med.

Samtidig er om lag 85% av studentene tilknyttet de tre største institusjonene. For å maksimere den velferden SiO skaper for den samlede studentmassen skal SiO ha et spesielt fokus på samhandling og søke å etablere et strategisk samarbeid med de største utdanningsinstitusjonene.

SiO skal understøtte utdanningsinstitusjonenes fokus på bedring i læringsmiljøet gjennom å utvikle læringsarenaer og tilby tjenester med fokus på helse, idrett og kosthold. Gjennom dette arbeidet skal SiO også bidra til å gjøre det enklere for studentene å mestre studiehverdagen. Dette vil igjen ventelig bidra til å understøtte fokuset på økt studentgjennomstrømming.

SiO skal samarbeide med utdanningsinstitusjonene for å utvikle et attraktivt, helhetlig studietilbud til internasjonale studenter. Som en del av dette samarbeidet skal SiO ta initiativ til å avklare rolle- og ansvarsfordelingen mellom SiO og utdanningsinstitusjonene i forhold til den internasjonale studentens helhetlige studiesituasjon.

Bolig

Bolig er det tjenesteområdet der SiO forvalter de største verdiene. Det eksisterer heller ikke et tilstrekkelig utviklet øvrig marked for utleie av studentboliger i Oslo og Akershus. SiO som

foretak vil i strategiperioden derfor ha et spesielt fokus på å bli en profesjonell og ledende aktør i Norge på utvikling, drift og forvaltning av boligeiendom slik at SiO fortsatt kan være en garantist for at prioriterte studentgrupper for et stort og godt nok boligtilbud.

Det forventes å være et udekket behov for studentboliger i strategiperioden, og SiO vil fortsette å utvide sitt tilbud innenfor Bolig. For å realisere ambisjonene knyttet til Bolig i strategiperioden vil SiO innenfor utvikling fokusere på å få tilgang til tomter som er hensiktsmessige for studentboliger samt arbeide for rammebetingelser og finansieringsordninger som muliggjør bygging av studentboliger som møter studentenes behov og økonomiske bæreevne.

SiO skal støtte utdanningsinstitusjonenes mål om økt internasjonalisering. Derfor skal SiO prioritere å gi internasjonale studenter et boligtilbud. Samtidig skal SiO fortsatt ha et boligtilbud som bidrar til å understøtte ambisjonen om lik rett til utdanning for alle. For å realisere disse ambisjonene har SiO en målsetning om å etablere 4000 nye studentboliger i strategiperioden.

SiO står overfor betydelige utfordringer i forvaltning og drift av eksisterende bygningsmasse SiO besitter en aldrende bygningsmasse, og verdibevaring blir viktig. I strategiperioden er det en målsetning å reetablere en så oppdatert bygningsmasse som mulig. Det er SiO sin ambisjon at foretaket skal tilby studentene studentboliger med forutsigbar pris og service som møter studentenes behov.

Økonomi og effektivitet

SiO skal levere kvalitativt gode service- og velferdstjenester til studentene og ha en drift som er økonomisk bærekraftig over tid og som gir SiO økonomisk handlingsrom til å videreutvikle og forbedre tjenestetilbud og organisasjon.

SiO skal være en pådriver for å skaffe studentene billigere velferd både gjennom effektivisering av egne tjenester og gjennom å løpende undersøke mulighetene for å inngå avtaler som gir studentene fordelaktige vilkår i lys av den samlede kjøpekraften studentene representerer.

De respektive virksomhetene skal, med støtte fra foretaksledelsen, kontinuerlig søke etter muligheter for forbedring og effektivisering av tjenestetilbudet gjennom samarbeid med andre studentsamskipnader og virksomheter med tilsvarende tjenesteportefølje som dem selv.

Områder kan her inkludere:

- Etablering av innkjøpssamarbeid på tvers av selvstendige virksomheter
- Identifisering av stordriftsfordeler som både kan bidra til økt kvalitet og reduserte kostnader
- Vurderinger av om det er andre aktører som er bedre egnet til å utføre deler eller hele tjenesteleveransen, eventuelt også outsourcing av stabsfunksjoner på vegne av/for SiO

Organisasjon

SiO skal i strategiperioden ytterligere profesjonalisere foretaket og de respektive virksomhetene. Som en profesjonell organisasjon skal SiO kjennetegnes ved at den har fokus på studenten og dens behov, tilbyr tjenester med jevn, forventet kvalitet, har effektive interne prosesser, utvikler relevant kompetanse og har en løpende oppfølging og evaluering av virksomheten.

SiO skal i strategiperioden fortsette å videreutvikle egne ansatte og deres kompetanse med sikte på at de har den nødvendige kompetansen til å utføre sine arbeidsoppgaver på en profesjonell og målrettet måte. Dette skal bidra til at SiO fremstår som en endringsvillig, fleksibel og kompetent organisasjon som er best på de tjenestene som er avgjørende for studentene

SiO sin organisasjonsstruktur skal, med jevne mellomrom, evalueres opp mot dens egnethet til å understøtte SiO sine mål og strategier og eventuelt justeres hvis evalueringene indikerer at det er mer hensiktsmessige måter å være organisert på.

Samfunnsrolle

SiO utøver en viktig samfunnsrolle som tilbyder av service- og velferdstjenester til studentene i Oslo og Akershus og som en samarbeidspartner for utdanningsinstitusjonene.

SiO skal i strategiperioden bidra i relevante politiske prosesser. Som en integrert del av dette arbeidet skal SiO søke å bidra til økt studentinnflytelse i saker og prosesser som er viktige for studentene i Oslo og Akershus.

SiO skal, gjennom sin deltakelse i politiske prosesser, aktivt jobbe for å opprettholde og forbedre dagens finansieringsordninger for SiO sine virksomheter.

SiO skal arbeide for bedre ivaretagelse av miljøet. SiO skal fortsette å arbeide for at SiO sin virksomhet utføres på en slik måte at den totale belastningen på miljøet blir så liten som mulige. Samtidig skal de respektive virksomhetene løpende søke å identifisere muligheter for mer miljøvennlig drift innenfor de til enhver tid gjeldende økonomiske rammer og målsetninger.

SiO skal også stille krav til at våre leverandører og kontakter har et godt og ansvarlig forhold til miljøet og utøver sin virksomhet på en etisk forsvarlig måte.

SiO skal samarbeide med andre samskipnader i Norge. Det er SiO sin vurdering at det er en fordel for studentene i Oslo og Akershus at SiO utveksler erfaringer og kunnskap både på foretaks- og virksomhetsnivå med andre samskipnader i Norge. Erfaringsutveksling vil bidra til profesjonalisering og understøtte samskipnadsordningen.