

Egenevaluering i styret ved HiST, juni 2008

tilrettelagt av Anders Berg Olsen, høyskolelektor TØH
(notat utarbeidet 28.05.08)

INNLEDNING OG FORUTSATT FORBEREDELSE

Dette notatet har to deler. Første del er bakgrunnsinformasjon som styremedlemmene må ha med seg som grunnlag for egenevaluering. Andre del er spørsmål som styremedlemmene skal ta stilling til, og som vil bli diskutert under styreseminaret. Det enkelte styremedlem må i forkant av styreseminaret tenke gjennom hva som er riktig svar på det enkelte spørsmål. I styreseminaret er det lagt opp til at det brukes ca. 2 timer på denne egenevalueringen.

Som introduksjon til gjennomføring i styreseminaret holder Anders Berg Olsen et kort innlegg (10 minutter).

DEL 1 – BAKGRUNNSINFORMASJON

Behovet for en egenevaluering i styret

Det vises til orienteringssaker 20.06.2007 og 22.11.2007. I møtet 22.11.2007 ga styret uttrykk for at det var ønskelig å gjennomføre egenevaluering etter det opplegg som ble skissert.

Denne egenevalueringen har til hensikt å utgjøre et internt grunnlag for styret for læring om eget arbeid og betydningen av dette, samt identifisering av forhold ved styrets arbeid som styret og/eller administrasjonen ved HiST bør forbedre. Evalueringen er ikke ment som prestasjonsmåling eller noen form for legitimering av praksis. Det er utelukkende læring og forbedring som er det sentrale.

Faglig bakgrunn – styrets egenevaluering

De senere år er det publisert flere studier av styrer, styrearbeid og styreevaluering. Hva som er viktige aspekter ved styrets sammensetning og dets arbeid kommer an på hvilke forutsetninger man betrakter styret ut fra.

I et prinsipal-agent-perspektiv er styret en mekanisme som skal ivareta eksterne interessenters behov, og da spesielt eiers krav til kontroll. Styrets viktigste oppgave i dette perspektivet er å hindre ledelsesmessig opportuniste, det vil si begrense skadevirkningene av at ledere i organisasjonen prioriterer egne interesser fremfor organisasjonens beste. Ansvarliggjøring av styret er det sentrale, og styrets valg av mekanismer for å kontrollere og disiplinere ledelsen og organisasjonen. Agentteori har hatt betydelig innflytelse på lovgivningens krav til organisasjoner og styrer.

Styret kan også betraktes ut fra hvordan styret forener og balanserer krav og forventninger fra ulike interessenter. Hvor langt styret går i å oppfylle en slik meglingsrolle vil blant annet bero på hvor godt styret kjenner til de ulike interessentene og deres forventninger, og hvorvidt styret har muligheter og vilje til å forene disse.

Styret, og spesielt styresammensetningen, kan også betraktes og evalueres ut fra hvilke relasjoner de ulike styremedlemmene har til både ledelsen, til hverandre, og til relevante interessenter ellers. Eksempelvis fokuserer klassehegemoniteori på hvordan styremedlemmer og ledere inngår i nettverk og utnytter relasjonene til å gi hverandre fordeler. Problemet forebygges både gjennom krav til sammensetning, måter nominering og valg av kandidater skjer på, og regulering av habilitetsutfordringer.

Styrets kan også betraktes som kun et formalorgan, hvor evalueringen dreier seg om formell oppfyllelse av lovbestemte krav.

Et perspektiv som har fått økende oppmerksomhet de senere år er styret som bidragsyter til organisasjonens verdiskapning i vid forstand, herunder en ressurs som bidrar til å skape konkurransedyktighet.

Styreevaluering kan også dreie seg om hvordan styret fungerer som kollektivt organ, og hvor godt styremedlemmene utfyller og støtter hverandre.

Styrets egenevaluering er først og fremst et verktøy for læring om styrets praksis og effektivitet. Det finnes ingen dokumentert "beste praksis" da styreevalueringer er situasjons- og kontekstavhengige. Det enkelte styret må selv komme fram til hvilke aspekter ved styret og styrets arbeid som bør evalueres, og hvordan evalueringen bør skje.

HiST skal som statlig institusjon benytte mål- og resultatstyring hvor risikostyringen er integrert. *Rammeverk for helhetlig risikostyring* (COSO Enterprise Risk Management Framework) som utgjør grunnlaget for kravene som er stilt til risikostyring i statlige virksomheter definerer styrets rolle i den helhetlige risikostyring som en "påse"-rolle. Styreevaluering bør i denne forbindelse omfatte vurderinger av hvorvidt styremedlemmene i relasjon til virksomhetens formål, mål, risikoer og risikostyringsopplegg kan karakteriseres som kunnskapsrike, vitebegjærlige og objektive, og hvorvidt styret har tilstrekkelig trygghet for at nødvendige prosesser er på plass, og at ledelsen er i stand til å identifisere, vurdere og håndtere risikoer, og bringe relevant informasjon om dette videre til styret. Evalueringen kan også omfatte om styret har definert hva som er akseptable rammer for risiko samlet og på sentrale områder i virksomheten.

Styreevaluering forutsettes i de fleste normer og anbefalinger for eierstyring og selskapsledelse å skulle skje på en strukturert måte. Poenget er å måle en utvikling eller tilstand mot visse kriterier. Det gap som identifiseres representerer et forbedringsbehov, hvor styret må initiere tilstrekkelig endring.

Regulering av HiST-styret

Det forutsettes at styremedlemmene kjenner til krav og rammer for HiSTs organisering og virksomhet, herunder sentrale krav og forutsetninger i lovgivningen, økonomireglementet, samt

KDs tildelingsbrev til HiST. I tildelingsbrevet er det poengtert at institusjonene i universitets- og høyskolesektoren blant annet har lovfestet akademisk frihet, organisatorisk frihet, fullmakt til å opprette eller ha eierinteresser i aksjeselskap, har unntak fra bruttoprinsippet og har fått særskilte budsjettfullmakter. Styret har med dette som utgangspunkt, ansvar for organisering, forvaltning og styring av HiST slik at HiST oppfyller de formål som er lovfestet for virksomheten og konkretisert i tildelingsbrevet. HiST skal

- tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet
- oppnå resultater av høy internasjonal kvalitet i forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid
- medvirke til å spre og formidler resultater fra forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid
- legge til rette for at tilsatte og studenter kan delta i samfunnsdebatten
- ha en personal- og økonomiforvaltning som sikrer effektiv utnytting av ressursene

Blant annet skal styret

- sørge for etablering av virksomhetsmål og styringsparametre som avspeiler strategier, egenart og risiko, samt følge opp at utviklingen i forhold til mål, særlig på lang sikt.
 - For viktige mål må det defineres hvor mye avvik som tolereres før tiltak må iverksettes.
- ha oversikt over risiko for at målene ikke nås, og tiltak som sikrer at aktivitetene skjer innenfor ønskede rammer for risiko.
 - Risikobegrensende aktiviteter må gjennomføres innenfor akseptable ressursrammer, jf også styrets vedtak i sak 006/2008 hvor styret har bestemt at risikostyring skal skje i henhold til føringer fra KD med hensyn til omfang, systemkrav og valg av metodikk, og at risikostyring er en del av linjeansvaret og ivaretas gjennom de ordinære plan- og budsjettprosessene.

Styret har ansvaret for HiST har effektiv organisering og et styringsopplegg som er effektivt, som bidrar til effektiv ressursutnyttelse, slik at faglige mål, ambisjoner og formål realiseres.

Mål- og resultatstyring hvor risikostyring er en integrert del innenfor forsknings- og undervisningssektoren forutsetter at alle aktiviteter og ordninger innenfor den enkelte institusjon skal bidra til realisering av de faglige formålene. Disse overordnede kravene må også være styrende for styrets innsats og prioriteringer.

HiST-styrets aktiviteter høsten 2007 og våren 2008

Styret har hatt to møter høsten 2007 og tre møter våren 2008 inkludert juni-møtet. I tilknytning til begge møtene høsten 2007 ble det avholdt styreseminar. Seminardelen i september 2007 omfattet styrets rolle og ansvar, og presentasjon av HiST, med presentasjon både av lovgrunnlag, mål, strategier og styringsmodell, campusprosjektet og HiSTs faglige virksomhet. Flere av

styremedlemmene har også deltatt på styreseminar i regi av Kunnskapsdepartementet 14.11.2007. Seminardelen av styresamlingen i november 2007 ble brukt på HiSTs KS1-dokument i campussaken, og plan og budsjett. Selve sakene vedr KS1 og plan og budsjett ble behandlet møtedagen 22.11.2007. Møtet i februar 2008 inneholdt 12 vedtakssaker og 10 orienteringssaker. Saklisten til møtet i april 2008 inneholdt åtte vedtakssaker, to fullmaktssaker og sju orienteringssaker. Blant annet tok campussaken og omstillingssaken betydelig tid, slik at seks av orienteringssakene, fullmaktssakene og fire av vedtakssakene ikke ble behandlet. Siden september 2007 har styret vedtatt følgende (for presis og fullstendig oversikt vises det til protokollene):

I november 2007 godkjente styret årsplan for 2008 og langtidsplan 2009-2010, med presisering av at tall for 2009-2010 representerer styrets intensjoner og ikke endelig godkjenning. Vedtaket omfattet bl.a. omfordeling og fordeling av studieplasser, opptaksregulering for 2008/2009, og fordeling av budsjett på 572 mill kr for 2008. Dette omfatter kun bevilgningen fra KD for 2008. (Vedtaket i protokollen har muligens en trykkfeil (?), da rektor ble gitt fullmakt til å ferdigstille endelig budsjettforslag og satsningstiltak utenfor rammen for 2009.)

I februar 2008 behandlet styret "Rapport 2007" og ga rektor fullmakt til å sy sammen dette med planen godkjent i november 2007 til "Rapport 2007 og planer 2008" som KD krever tilsendt innen rapporteringsfristen 1. mars. Styret godkjente samtidig foreløpig årsregnskap for 2007, som da med forbehold om styrets godkjenning var sendt til KD, da dette foreløpige årsregnskapet har innsendingsfrist 15. februar.

I november 2007 vedtok styret teksten i *Behovs- og strategidokument i forbindelse med Campusutvikling i Trondheim (CiT)* og ba om oversendelse til KD, og om at den samlede KS1-dokumentasjonen skulle legges fram for behandling når den er klar fra KD. Styret presiserte at preferert løsning for plassering av campus ikke er valgt, og dette ble også diskutert i forbindelse med orientering i møtet i april 2008. Styret godkjente også bruk av inntil 260.000 kr for ferdigstilling av CiTs aktiviteter i 2007. I april 2008 ble det vedtatt at HiST skal videreføre arbeidet i campussaken på den måte som er beskrevet i styresak 019/08, hvor det blant annet fremgår at det skal være en prosjektleder for HiST og NTNU som rapporterer til rektorene eller de som rektorene gir fullmakt, og opprettelse av et samarbeidsutvalg for campusutvikling. Saken viser at budsjetterte kostnader i 2008 utgjør 2.375.000 kr for HiST, hvorav 675.000 kr er overført fra 2007-budsjettet. Styret har også vedtatt å be Kunnskapsdepartementet om at prosjektets framdrift intensiveres.

I møtet i april 2008 vedtok styret at det er behov for å gjennomføre omstillingsprosesser med sikte på å bringe samsvar mellom høgskolens totale aktivitetsnivå og de fastsatte, samt estimerte og forventede ressursrammer, og ba rektor komme tilbake med flere analyser og etter hvert konkrete planer og tiltak. Det ble også innført stillingsstopp, og vedtak om at styret ser det som en svært viktig oppgave å sikre at regjeringen blir klar over den alvorlige situasjonen ved HiST.

Rektor må i 2008 gjennomføre en selvevaluering av Bachelor i matteknologi i henhold til styreforankret mandat og prosedyre for selvevaluering. Rektor må fastsette oppfølgingsplan for Program for barnevernspedagogutdanning. HiSTs høringssvar til "Sett under ett" (NOU 2008:3) er godkjent av styret. Styret har bestemt at sykepleieutdanningen skal hete Avdeling for sykepleieutdanning. Styret har bestemt at studentnummer bruker som kandidatnummerering ved

eksamen. Rektor må fremlegge en utredning om programansvarligfunksjonen ved HiST, fortrinnsvis i juni 2008. IPR-politikk skal styrebehandles etter at rektor har drøftet saken med fagforeningene. Oppdatert versjon av Hovedregler for økonomiforvaltningen ved HiST skal godkjennes våren 2008.

Videre har styret vedtatt diverse fullmakter, herunder klargjort ansvarsdelingen og ansvarsforholdene mellom styret og rektor, godkjent ulike avtaler, og har foretatt oppnevnelser, godkjent utlysningstekst for ledig dekanstilling, og gitt ulike retningslinjer. Honorering av styremedlemmer er fastsatt. Styret har fastsatt sin egen møteplan.

Styret har fått mye informasjon gjennom orienteringssaker og i form av planer, rapporter og oversikter, jf dokumenter som ligger på hist.no som del av styresakene.

DEL 2 – EGENEVALUERINGEN: SPØRSMÅL TIL STYREMEDLEMMENE

Styret skal selv vurdere om styrearbeidet er tilstrekkelig og hensiktsmessig. Nedenfor er det lagt opp en struktur for styrets diskusjon. Det er kort tid til de enkelte delspørsmål. Det er derfor foreslått en tidsbegrensning for diskusjonen for hvert hovedområde. Opplegget er forutsatt gjennomført innenfor to timer, inkludert introduksjon og oppsummering.

I. Styrets forhold til HiSTs formål, mål, strategier og styringsopplegg (40 min)

Vurdering:

1. Styrets oppfatning av HiSTs styringsopplegg
 - 1.1. Har styret en felles oppfatning av hva som er HiSTs formål, og viktigste mål og strategier på kort og lang sikt?
 - 1.2. Har styret en felles oppfatning om hva som representerer de mest alvorlige risikofaktorer i forhold til måloppnåelse på kort og lang sikt?
 - 1.3. Har styret en felles og tilstrekkelig forståelse av den faktiske sammenheng mellom formål, mål, målhierarki, strategier og resultatindikatorer?
(Eksempel: Hvordan kan antall primærsøkere per studieplass, antall uteksaminerte kandidater, og kandidatenes og studentens vurderinger av studieprogram, brukes av styret som indikatorer på hvorvidt HiST når målet om å tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet?)
2. Benytter styret formål, mål, målhierarki, strategier og resultatindikatorer på en hensiktsmessig måte for å føre tilsyn med rektor og virksomheten?
3. Hva innebærer det at styret ved HiST skal ha en strategisk rolle, og har styret så langt ivarettatt en slik strategisk rolle på en tilfredsstillende måte?

Eventuelle forbedringer:

- Beskriv tiltak som eventuelt bør gjennomføres for å sikre at alle styremedlemmer til enhver tid har god forståelse for HiSTs formål, mål, strategier og styringsopplegg, herunder risikoforhold,
- og hvordan styret kan bruke dette som verktøy for å føre tilsyn og kontroll med HiSTs virksomhet

II. Styrearbeidets kvalitet: Forberedelse og presentasjon av styresakene (15 min)

Vurdering:

4. Innkalling og sakspapirer

4.1. Det er spesielt to saksområder hvor styret har fått seg forelagt en svært stor mengde dokumentsider. Det er campussaken og HiSTs planer og rapporter. Har administrasjonen for disse saksområdene gitt styret en tilstrekkelig og hensiktsmessig fremstilling slik at styremedlemmene har hatt et godt nok grunnlag for sine vurderinger?

4.2. Er saksfremleggene ellers tilfredsstillende?

5. Fungerer måten å presentere sakene på i møtene tilfredsstillende?

6. Dersom en sak ikke er tilfredsstillende forberedt: Bør man da som styremedlem be om utsettelse og mer informasjon, eller er det fordelaktig å fremme alternativt forslag til vedtak?

Eventuelle forbedringer:

- Finnes det områder hvor administrasjonen kan velge en kortere og enklere form, slik at administrasjonen kan redusere sin tid til saksforberedelse?
- Bør saksfremlegg for vedtakssaker i alminnelighet alltid ha følgende struktur?
 1. Bakgrunn
 2. Problemstilling

3. Alternative løsninger, med risikovurderinger og forankring til HiSTs måltavle
4. Anbefalt løsning med begrunnelse
5. Forslag til vedtak

- Andre aktuelle forbedringer?

III. Styrearbeidets kvalitet: Utvalg av saker, tidsbruk, gjennomføring av møtene m.v. (25 min)

Vurdering:

7. Er rektors og styreleders prioriteringer med hensyn til hvilke saker som legges fram tilstrekkelig for ivaretagelse av styrets rolle og ansvar?
8. Har styret så langt brukt tiden riktig? Er det bestemte saker det burde vært brukt vesentlig mer eller mindre tid på? (kun korte kommentarer)
9. Er møtehyppighet og lengden på møtene hensiktsmessig?
10. I flere saker har det vært fremmet alternative forslag til vedtak i møtet, hvor det har vært avstemminger. Gjøres dette på en hensiktsmessig måte, slik at det er klart for styremedlemmene hvordan slike alternative forslag virker inn på ressursbruk og risiko, eller er det behov for å stille nærmere krav til hvordan slike alternative forslag m.v. begrunnes og formuleres?
11. Alternative forslag, avstemminger og annet som kreves tatt inn i protokollen blir tilgjengelig for allmennheten og media. Gir protokollene et tilfredsstillende uttrykk utad av hvordan styret fatter sine beslutninger?
12. Er det tilfredsstillende at det ofte ikke er enstemmighet i styret?

Eventuelle forbedringer:

Beskriv eventuelle forbedringer som er nødvendige vedrørende

- Prioritering av saker som legges fram for styrebehandling
- Behandlingen av de enkelte saker i møtene
- Møteledelse
- Formulering av vedtak
- Protokollføring

IV. Gjennomføring av styrevedtak og tilbakerapportering til styret om gjennomføring og resultater (10 min)

Vurdering:

13. Har administrasjonen etablert et tilfredsstillende opplegg som sikrer at styremedlemmene har oversikt over utvikling og tilstand, samt oppnådde resultater i forhold til tidligere styrevedtak?

Eventuelle forbedringer:

Har styret ønsket vedrørende endringer i måten gjennomføring av vedtak og resultater av dette rapporteres på?

V. Avslutning/oppsummering

Oppsummering:

- Hva er de tre viktigste forbedringsområdene for styrearbeidet som styremedlemmene og styret kan bidra til?
- Hva er det viktigste administrasjonen bør vektlegge fremover for at styret og de enkelte styremedlemmer på en god måte kan utøve sin funksjon og rolle?

Forslag til senere oppfølging:

Et oppsummeringsnotat utarbeides, og sendes rektor og styremedlemmene. Det lages ikke noen formell sak i av dette. Eventuelle pålegg om konkrete tiltak kan vedtas i separat sak, dersom dette anses hensiktsmessig. I 2009 bør det sjekkes ut om styremedlemmene mener eventuelle forbedringstiltak er gjennomført og har hatt ønsket effekt.

En ny egenevaluering kan gjennomføres i 2010, eventuelt kombinert med en eller annen form for ekstern vurdering. Styret kan komme tilbake til dette i 2009/2010.

Det er ikke gitt konkrete referanser i dette notatet. Av kilder som er brukt, kan følgende spesielt nevnes:

- Styrearbeid og styreansvar – en oversikt til bruk i undervisning, av Christian Kjølaas og Anders Berg Olsen, TØH-notat 2007:2
- Boards, Governance and Value Creation, Morten Huse, Cambridge University Press, 2007
- Konferansepaper om styreevaluering / research proposal, april 2008, av Janicke Rasmussen, BI / Cass Business School
- Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk, COSO/IIA/NIRF, 2004/2005
- Aktuell lovgivning, forskrifter og tildelingsbrev fra KD for 2008
- HiST styresaker og protokoller i perioden september 2007 – april 2008

Videre er det tatt hensyn til innspill fra administrasjonen ved HiST.