

HØGSKOLEN I SØR-TRØNDELAG

Høgskoleadministrasjonen

NOTAT

TIL: Høgskolestyret	Dato: 18. mars 2007
FRA: Høgskoledirektøren	Arkiv:
	O-sak

O-SAK: VIRKSOMHETSSTYRING VED HiST

Tidl. sak(er):

Kopi til:

Vedlegg:

- Måltavle for HiST

Bakgrunn

Kunnskapsdepartementet har innført mål- og resultatstyring som styringssystem i sektoren, jf Tildelingsbrev for 2007. Dette er hjemlet i reglement for Økonomistyring i Staten, § 4:

Grunnleggende styringsprinsipper

Alle virksomheter skal:

- a) fastsette mål og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet
- b) sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås, ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk, habilitet og etisk adferd
- c) sikre tilstrekkelig styringsinformasjon og forsvarlig beslutningsgrunnlag

Departementene skal i tillegg fastsette overordnede mål og styringsparametere for underliggende virksomheter, jf. § 7.

Styring, oppfølging, kontroll og forvaltning må tilpasses virksomhetens egenart samt risiko og vesentlighet.

§ 9 Planlegging, gjennomføring og oppfølging

Alle virksomheter skal innenfor sitt ansvarsområde sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås på en effektiv måte. For å sikre dette skal virksomhetene:

- a) planlegge med både ettårig og flerårig perspektiv
- b) gjennomføre fastsatte planer
- c) rapportere om måloppnåelse og resultater internt og til overordnet myndighet

I tillegg er det gjennom Universitets- og høgskolerådet blitt utviklet en veileder for mål- og resultatstyring, som både beskriver innholdet i styringssystemet, og viser en del eksempler på mål- og resultatstyring. Utfordringen ligger i at systemet skal ivareta så vel departemental som intern styring av den enkelte virksomhet.

I 2004 gjennomførte Riksrevisjonen en evaluering av virksomhetsstyringen ved universitetene i Bergen, Oslo og Trondheim og Tromsø. Evalueringen omhandlet følgende forhold:

Formålet:

Vurdere om universitetsledelsen har tilstrekkelige verktøy og prosedyrer til å styre og følge opp virksomheten, slik at ledelsen kan ivareta sitt ansvar for styringen av universitetet

Problemstillinger:

1. I hvilken grad er det klare ansvars- og myndighetsforhold for ledere på ulike nivåer ved universitetene?
2. I hvilken grad reflekterer styringsdokumentene universitetenes strategiske og operative utfordringer, er de godt nok forankret i universitetets virksomhet, og er det sammenheng mellom dokumentene?
3. Hvordan fungerer den interne styringsdialogen og andre sentrale styringsprosesser i forhold til å sikre gjennomføring av styrets vedtak?
4. I hvilken grad har ledelsen formaliserte kontrollfunksjoner og rutiner for å sikre gjennomføring av styrets vedtak?

Evalueringen konkluderte i korte trekk med følgende:

Undersøkelsen viser at de interne styringsdokumentene sentralt og ved de fakulteter og institutter undersøkelsen omfatter, ikke i tilstrekkelig grad beskriver mål, krav og forventninger til lederne. Undersøkelsen viser også at virkemidlene ikke er identifisert slik departementet har forutsatt. Begrepet «virkemiddel» er gjenstand for svært ulik forståelse og tolkning. Manglene på skriftlighet i styringsdokumentene er størst i den faglige linjen. Til tross for manglende skriftlig dokumentasjon opplever 2/3 av lederne at ansvar og myndighet er klart definert. Det er derfor liten sammenheng mellom manglende skriftlig formulering av mål, krav og forventninger og opplevelsen av uklarheter i rolleutøvelsen. Dette kan være et uttrykk for at kultur, praksis og tradisjon er mer styrende for hvordan ledere oppfatter sitt ansvar og sin myndighet enn det formelt skriftlige.

Styringsdokumentene spesifiserer i liten grad mål og resultatkrav som skal oppnås gjennom året. Formulering av mål og resultatkrav er utgangspunktet for mål- og resultatstyring i virksomheten. Når målformuleringene mangler, blir konsekvensene at det i liten grad fastsettes virkemidler og ansvar for gjennomføring i planene. Det blir dermed ikke mulig å avgi rapport i henhold til fastsatte mål. Ved universitetene er det ingen årlige plandokumenter på noe nivå som angir hvordan resultater skal følges opp, rapporteres og kontrolleres. Det er heller ikke etablert noen fastsatt framgangsmåte for resultatrapportering mellom nivåene. På denne bakgrunn er det grunn til å stille spørsmål ved om universitetene tilfredsstiller de fastsatte krav til statlig mål- og resultatstyring når det gjelder dokumentstruktur.

Universitetenes interne styringssystemer utgjør i liten grad en helhetlig prosess av planlegging, gjennomføring og kontroll. I planleggingen av virksomheten er den største svakheten fravær av konkrete målsettinger og resultatmål for hva som skal oppnås på kort sikt, noe som er en forutsetning for målrettet og effektiv drift. Når mål unntaksvis fastsettes, er de i liten grad knyttet til gjennomføringsansvar. Undersøkelsen viser samtidig at ledere generelt er usikre på hvilke virkemidler de har til rådighet. God gjennomføring forutsetter nær sammenheng mellom fastsatte mål, de ansattes arbeidsoppgaver og måten arbeidsoppgavene blir utført på. Fravær av mål og virkemidler innebærer grunnleggende svakheter i systemene for gjennomføring av mål- og resultatstyring.

Universitetene er pålagt å ha kontrollfunksjoner som dekker områdene forvaltnings-, økonomi- og resultatkontroll. Undersøkelsen viser at den mest systematiske kontrollen av mål

og resultatkrav foregår i budsjettprosessen en gang i året. Gjennom denne prosessen rapporteres det først og fremst på måltallene fra UFD. Universitetene utformer i liten grad egne, interne resultatkrav for hva som ønskes oppnådd ved de ulike enhetene eller ved universitetene sentralt. Dette gir universitetene selv og andre relativt begrensede muligheter til å vurdere og følge opp institusjonenes måloppnåelse. Undersøkelsen viser også at det i liten grad er utarbeidet formelle rutiner eller systematikk for hvordan mål og resultater skal følges opp. Lederne oppgir imidlertid at de følger opp mål og resultater kontinuerlig i møter og gjennom dialog. Sett i sammenheng med manglende resultatkrav kan det være en risiko for at oppfølgingen blir tilfeldig og avhengig av personlig initiativ.

Rapporten kan hentes her:

http://www.admin.uio.no/prosjekter/vsp/Bakgrunnsdokumenter/Dok_3_3_2004_2005.pdf

Det er nyttig å dra erfaringer av dette i vårt interne arbeid. I tillegg til dette har risikostyring kommer inn som et nytt element i den interne virksomhetsstyringen (pålagt av staten).

I uke 12 får HiST besøk av Riksrevisjonen, og i forbindelse med virksomhetsstyringen ved HiST er følgende spørsmål meldt inn:

1. Hvordan er virksomhetsstyring forankret i styret?
2. Har styret utarbeidet "delegasjonsreglement"?
3. Kontroller om styret har fastsatt mål og resultatkrav og instruks for institusjonens daglige ledelse, jf. lov om universiteter og høyskoler § 9-2 (2) og (3).
4. Hvordan har ledelsen informert underliggende enheter om virksomhetens resultatmål?
5. Kontroller om virksomhetsledelsen har informert underliggende enheter om virksomhetens fastsatte resultatmål for 2006.
6. Test om underliggende enheters planer/interne styringsmøter inkluderer virksomhetens fastsatte resultatmål for 2006.
7. Rapporterer avdelingene løpende gjennom året? Har ledelsen tilstrekkelig styringsinformasjon og beslutningsgrunnlag?
8. Kontroller om det gjennomføres løpende rapportering fra underliggende enheter, og om denne gir tilstrekkelig styrings- og beslutningsgrunnlag for ledelsen. (Dette testes i kontroller mot resultatmålene, jf VIR ST som er merket "Etatsstyring".)
9. Kontrollerer ledelsen påliteligheten av rapportering på resultatmål? Hvordan?
10. Test om ledelsen har rutiner for kontroll av påliteligheten av de underliggende enhetenes rapportering på delmål/resultatmål. Følges rutinene?
11. Hvordan følger høgskolen opp de føringer som gis i etatsstyringsmøte med KD?
12. Kontroller at departementets bemerkninger og føringer som framgår av referat fra Etatsstyringsmøtet er fulgt opp av virksomheten.
13. Er risiko- og vesentlighetsvurderinger dokumentert (skriftlig)?
14. Er budsjettet for 2008 vedtatt av styret?

Intern prosess

Det har vært gjennomført todagers ledersamling i slutten av januar og en oppfølgingssamling i slutten av februar som ledd i å utvikle et internt mål- og resultatstyringssystem. I den første samlingen var målsettingen å prioritere hvilke av strategiplanens hovedmål og delmål det er viktigst å følge systematisk opp for å nå de hovedmål som er satt. I tillegg ble det utarbeidet resultatindikatorer for de prioriterte delmålene. Utgangspunktet for arbeidet lå i følgende dokumenter:

- Hovedmål, delmål og resultatindikatorer fastsatt av KD
- HiSTs strategiske plan
- Kvalitetssystem for utdanning
- Veileder for mål- og resultatstyring utarbeidet av UHR

KD har fastsatt 4 strategiområder for høyskolene:

- 1) Utdanning
- 2) Forskning og utviklingsarbeid
- 3) Formidling
- 4) Effektiv bruk av ressursene.

Ledergruppen gjorde en vurdering av om disse områdene er dekkende for HiSTs strategiske plan, og det er enighet om at det er disse strategiområdene som også skal gjelde for HiST (med unntak av strategiområde 4 som endres til Effektiv organisasjon).

Det ble gjennomført en mini swot-analyse for å avdekke sterke og svake sider innen de 4 strategiområdene. Med bakgrunn i dette ble det gjennomført gruppearbeid der det ble gjort vurderinger av hvilke delmål og resultatindikatorer som det er behov for i tillegg til departementets for å kunne følge måloppnåelsen i forhold til strategiplanens fastsatte mål.

Det gjenstår fortsatt noe arbeid før det framlegges for styret til beslutning, men som det framgår av siste del av notatet, begynner dette nå å ta form. Utfordringen er å trekke ut det som er det vesentligste å styre og lede på, og det er grunn til å presisere at et mål- og resultatstyringssystem danner grunnlag for/gir indikasjon på hvilke områder det er behov for å gå mer i dybden på og gi en analyse av og ikke er et egnet styrings/ledelsessystem alene.

Planen er at "Virksomhetsstyring ved HiST" skal være tilgjengelig på nett (noe bør ligge på internett, interne dokumenter på intranett), og at man under denne siden finner link til styringssløyfen, styringsdokumentene, kvalitetssystemet, gjennomgående måltavle, fastsatt ambisjonsnivå, oppnådde resultater, rapportering, fullmaktskart, maler mv. I det følgende er det forsøkt synliggjort hva innholdet i dette kan være.

Forslag til virksomhetsstyring ved HiST

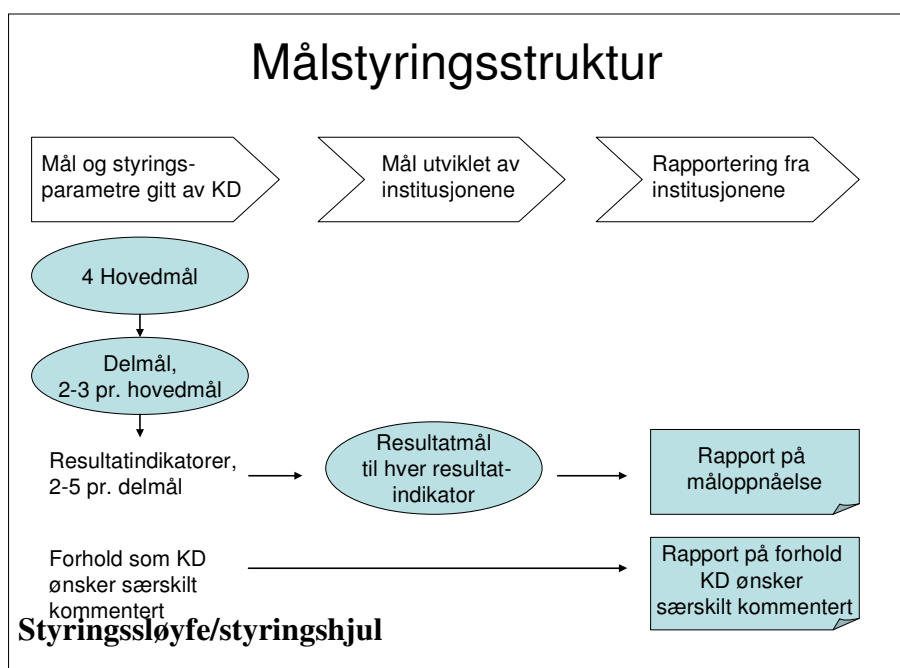
Styring og ledelse

Ofte brukes begrepet "styring og ledelse" om hverandre, men i et virksomhetsstyringsperspektiv er det nyttig å vise hva man legger i begrepet "styring" og hva man legger i begrepet "ledelse". I dette dokumentet er hovedfokus knyttet til begrepet "styring", noe som skyldes at "Hvordan utøve ledelse gjennom et mål- og resultatstyringssystem" vil være noe av innholdet i lederutviklingen som igangsettes fra høsten av. Dette vil mao ikke kunne falle på plass før de nye lederne har deltatt aktivt i utformingen av det. I styringssløyfen er imidlertid styringsdialog mellom virksomhetsnivå og avdelingsnivå synliggjort, men for å få til en levende virksomhetsstyring i organisasjonen må dialogen om måloppnåelse foregå langt hyppigere enn én gang årlig. Dette vil man komme tilbake til når plan- og budsjett etter planen legges fram i november -07.

Styring	Ledelse
• (Styrende) Dokument	• Kommunikasjon

– Tildelingsbrev, disposisjonsskriv, – Strategisk plan – Budsjett • Prosessbeskrivelser – Rutiner – Håndbøker – ”Statens økonomireglement” • Rapportering – avvik ⇒ ”Struktur”	– Dialog – Diskusjon – Tydelighet – Beslutninger – Kunnskap • Relasjon – Samspill – Konflikt – makt • Verdier – Normer – Kultur ⇒ ”Mennesker”
---	---

Målstyringsstruktur



Styringsløype for HiST

Det framlegges forslag om at plan- og budsjettprosessen både endres i tid og i innhold. I følge økonomiregelverket for staten, skal det utarbeides plan- og budsjett både i et ettårig og et flerårig perspektiv. Det foreslås at styret legger føringer for avdelingenes prioriteringer i plan- og budsjettarbeidet i styrets møte i juni. Avdelingene gis frist for innspill medio september, og styret fatter vedtak om langtidsplan/langtidsbudsjett og årsplan/åtsbudsjett i november. Inkludert i denne prosessen ligger også de ”særskilte pottene” som til nå har vært lyst ut gjennom året som midler til vitenskapelig utstyr, FoU og likestilling. Avdelingene utarbeider

søknader til disse pottene samtidig som de utarbeider innspill til plan- og budsjett. Etter at styret har vedtatt avsetninger til de ”særskilte pottene”, kan midlene fordeles på rektors fullmakt som i dag. Målsettingen med dette er at midlene kommer raskere i omløp ved avdelingene når de blir fordelt i november/desember for påfølgende budsjettår.

Kvalitetssystem for utdanning foreslås fullt integrert i den interne virksomhetsstyringen. Dette innebærer et forslag om at rapporteringen følger kalenderåret og ikke studieåret. Dette reduserer behov for rapportering fra avdelingene (årlig i stedet for halvårlig som nå – både til kvalitetsrapport på høsten og til årsrapport i februar som del av rapporteringen til KD), og tallene blir sammenlignbare. Målsettingen er å skape en levende styringssløyfe der oppnådde resultater gjennom året kommuniseres og følges opp fortløpende. Ett eksempel på dette kan være at studiepoengproduksjon måles både i september og i februar, og resultatene av dette med de økonomiske konsekvenser dette innebærer bør følges opp i månedsskiftet september/oktober og februar/mars. Kanskje vil det være slik at spørreundersøkelser om studentenes tilfredshet med læringsmiljøet gjennomføres i mars, at medarbeidertilfredshetsundersøkelser gjennomføres i september osv, og at resultatene av disse kommuniseres og følges opp umiddelbart etterpå. Styrken ved en slik fortløpende resultatmåling er at oppfølgingen skjer umiddelbart etter at spørreundersøkelsen er gjennomført, og at nødvendige tiltak iverksettes. Svakheten er at nødvendige tiltak må iverksettes uten at dette vurderes helhetlig ut i fra budsjettmessige konsekvenser. Samtidig vil et slikt system gi anledning til tett økonomistyring, slik at økonomien i dette kan vurderes underveis med tanke på eventuelle omprioriteringer. Styret vil få framlagt årlig studiekvalitetsrapport som tidligere, men planen er at denne følger kalenderåret og skjer i mars i stedet for i oktober/november. Styret gis i så fall anledning til, med bakgrunn i kvalitetsrapporten, å legge føringer for avdelingenes prioriteringer i plan- og budsjettarbeidet. I måltavlen vil måletidspunkt framkomme, og når dette er ferdig utarbeidet vil dette inngå i styringssløyfen for HiST. Dette er i dag ikke synliggjort da dette arbeidet har kommet for kort.

KD	2007	Internt HS- styret
	Januar	Årsplan fra avdeling
Årsregnskap KD – DBH – 15.februar	Februar	- Foreløpig årsregnskap - Årsrapport for HiST - Kvalitetsrapport for HiST
Rapport og planer – HiST 1.03.	Mars	
- Etatsstyringsmøte med KD	April	
- Riksrevisjonens orientering om årsregnskap - Endelig årsregnskap	Mai	
Regnskapsrapport til KD – 1.tertial	Juni	- Regnskap 1.tertial - føringer for plan og budsjettarbeid fra styret til avdelingene
	Juli	

	August	
<i>Regnskapsrapport til KD – 2.tertial</i>	September	- Regnskap 2.tertial – 15.september - Avdelingene gir innspill til plan og budsjett inkl. risikovurderinger. Avdelingene fastsetter ambisjonsnivå for resultatindikatorne
- Orientering - St.prp.nr.1 - Rapport til DBH - 15.oktober - FS, personaldata	Oktober	- Årsrapport opptak - Årsrapport LMU - Styringsdialogmøter med avdelingene
	November	- Tiltak utenfor rammen - Årlig revisjon av måltavlen - Årsplan og budsjett - Langtidsplan og budsjett, inkl fordeling av studieplasser, årsverksramme og opptakstall
- Endelig budsjetttramme - Tildelingsbrev, mål, resultatmål og krav - Satsingsforslag utenfor rammen	Desember	- Disponeringsskriv til enhetene

Forankring av virksomhetsstyringen i styret

I hht Økonomiregelverket i staten, skal styret selv fastsette xx. I den styringssløyfen skjer forankringen i styret gjennom føringer for plan- og budsjettarbeidet i juni, vedtak om plan, budsjett og ambisjonsnivå for resultatindikatorne i november og gjennom årsrapport i februar/mars. I tillegg vil det være naturlig at det rapporteres om resultatene som oppnås gjennom året når den gjennomgående måltavlen og målefrekvens er fastsatt.

Den årlige kvalitetsrapporten vil etter forslaget følge kalenderåret og ikke studieåret, og den årlige kvalitetsrapporten utarbeides i sammenheng med årsrapporten for HiST.

Forankring av virksomhetsstyringen mellom høgskoleledelsen og avdelingene

Avdelingene får føringer for utarbeidelse av plan- og budsjett samt føringer for fastsettelse av ambisjonsnivå for resultatindikatorne av høgskolestyret i juni. Det tas sikte på at plan- og budsjett styrebehandles i november og at avdelingene får disponeringsskrivet i desember. Endelig årsplan for avdelingene ferdigstilles i januar.

Resultatoppnåelsen for de ulike resultatindikatorne skal etter planen kommuniseres mellom ledere på virksomhetsnivå og avdelingsnivå når målingene finner sted. Tiltak for oppfølging og risikovurdering knyttet til dette vurderes som del av analysen av måloppnåelsen. Det vurderes om det skal utarbeides lederkontrakter mellom rektor og dekaner ved HiST.

Styringsdokumenter - definisjon og formål

Med styringsdokumenter forstår vi dokumentasjon som fastsetter virksomhetens strategier, politiske føringer, hoved- og delmål, med tilhørende tiltak og rapportering.

Styringsdokumentene skal

- sikre gjennomføring av strategi og måloppnåelse
- tjene som grunnlag for kommunikasjon med overordnet myndighet og internt mellom de organisatoriske nivåene

- inngå i styringsprosesser (styringssløyfer) som sikrer gjennomføring og oppfølging av avvik.

Et ”presist” styringsdokument fra KD må konkretisere

- samfunnets forventninger til institusjonene
- innenfor hvilke rammer virksomheten tillates drevet (organisatoriske, økonomiske, fullmakter osv.)
- hvilke overordnede mål som skal nås
- krav til institusjonen om styringsprosess og styringsdialog mellom overordnet nivå og institusjonene, herunder krav til operasjonalisering av mål og planer for å nå målene, samt hvordan resultater skal rapporteres)

Stortingsprop. nr 1 vil være det overordnede styringsdokumentet for sektoren, mens Tildelingsbrevet må være det dokumentet som primært skal oppfylle kravene til styringsdokument fra KD til den enkelte institusjon.

Et ”presist” internt styringsdokument ved HiST må konkretisere:

- Styrets forventninger til høyskoleledelsen og avdelingene
- Innenfor hvilke rammer virksomheten skal drives
- Hvilke strategiske mål som skal nås og operasjonalisering av disse
- Fastsett ambisjonsnivå for de ulike resultatindikatorer
- Hvilke virkemidler som stilles til disposisjon for å nå de fastsatte mål
- Intern styringsdialog mellom nivåene i organisasjonen

Styringsdokumenter internt ved HiST og sammenhengen mellom disse

Virksomhetsnivå	Avdelingsnivå
Strategisk plan for virksomheten. Legger føringer for avdelingenes strategiske planer. Strategisk plan kan hentes her: http://www.hist.no/omhist/generelt/Strategiskplan2005-2010.pdf	Strategiske planer for hver avdeling som er utarbeidet med utgangspunkt i overordnet strategisk plan
Handlingsplan for forsknings og utviklingsarbeid. Kan betraktes som et vedlegg til strategisk plan og utdyper strategiområdet FoU både mht målsettinger og virkemidler. FoU-planen kan hentes her: http://www.hist.no/intern/handlingsplanfou.pdf	
Handlingsplan for innovasjon og regional utvikling. Er under utarbeidelse og er et vedlegg til overordnet strategisk plan.	
Handlingsplan for likestilling. Er et vedlegg til overordnet strategisk plan. Gjelder for	

perioden xx til xx. Planen kan hentes her: http://www.hist.no/omhist/generelt/likestilling.pdf	
Handlingsplan for internasjonalisering Er et vedlegg til overordnet strategisk plan. Gjelder for perioden xx til xx. Planen kan hentes her: http://www.hist.no/omhist/generelt/handlingsplan_inter.pdf	
Langtidsplan og langtidsbudsjett Er direkte avledet av overordnet strategisk plan og er utarbeidet etter føringer gitt av styret som grunnlag for innspill fra avdelingene. Utarbeides i et tre-årig perspektiv. Ferdigstilles for første gang høsten 2007 for perioden 2008 – 2010. Gjennomgående måltavle er integrert i langtidsplan og budsjett.	
Årsplan og budsjett Er direkte avledet av overordnet strategisk plan og er utarbeidet etter føringer gitt av styret som grunnlag for innspill fra avdelingene. Gjennomgående måltavle er integrert i årsplan- og budsjett og revideres årlig.	Årsplan inkludert plan for kompetanseheving
Årsrapport Kvalitetsrapport	Årsrapport avdeling Kvalitetsrapport avdeling
Disponeringsskriv til avdelingene	

Kvalitetssystem for utdanning

NOKUT legger føringer på innhold i og oppbygging av kvalitetssystem for utdanning. Det er viktig å se kvalitetssystemet i sammenheng med virksomhetsstyringen av institusjonen for øvrig, og er derfor inkludert i styringssløyfen. I tillegg er de viktigste kvalitetsindikatorene satt inn den gjennomgående måltavlen for HiST.

Kvalitetsrapporten for 2005/2006 finnes her:

http://www.hist.no/intern/kvalitet/kvalitetsrapporter/2005_2006/HiST%202005-2006.pdf

Målstruktur for styringsdokumentene

Hovedmål: Hovedmål er på strategisk nivå, enten målet er eksplisitt i strategisk plan eller ikke. Hovedmål kan brukes både på institusjonsnivå (HiST) eller på avdelingsnivå. I arbeidet med strategiske planer på avdelingsnivå skal

utformingen av hovedmålene være i tråd med HiSTs strategiske plan.
Hovedmål er gyldig over tid.

Eksempler:

Kunnskapsdepartementets (KD) hovedmål utdanning: Universiteter og høyskoler skal tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet.

HiSTs hovedmål utdanning:.

Avd xx hovedmål for utdanning:.

↓

Delmål: Hovedmål kan bestå av mange fasetter, et delmål vil målgi en av disse fasettene. Et delmål knyttes alltid opp til et hovedmål. Delmål kan brukes både på institusjonsnivå (HiST) eller på avdelingsnivå. Delmål er som hovedregel gyldig over tid.

Eksempler:

KDs delmål: Høgskolene skal ha utstrakt internasjonalt samarbeid.

HiSTs delmål:

Avd xx delmål utdanning:

↓↑

Resultatmål: Innenfor rammen av et delmål beskriver resultatmålet kvalitativt eller kvantitativt det vi ønsker å oppnå innenfor en begrenset tidshorisont. Delmål kan ha ett eller flere resultatmål knyttet til seg.

Eksempel:

Antall innreisende utvekslingsstudenter skal økes med 20 prosent i 2006 ift. 2005. Antall utreisende utvekslingsstudenter skal økes med 15 prosent i 2006 ift. 2005.

↓↑

Risiko- og vesentlighetsvurdering

↓↑

Tiltak: Tiltak er de konkrete handlinger som planlegges utført for å oppfylle målsettingene. Et resultatmål kan ha ett eller flere tiltak knyttet til seg.

Eksempel:

Inngå flere utvekslingsavtaler med universiteter i Latin-Amerika.

↓↑

Resultat: Faktisk oppnådd resultat (målt året etter på grunnlag av eventuell analyse).

Pilene viser at utarbeidelse av delmål skjer på bakgrunn av de vedtatte hovedmål, utarbeidelse av resultatmål skjer på bakgrunn av delmålene osv.

Mal for styringsdokumenter

Det er utarbeidet en mal for årsplan og kompetansehevingsplanene. Mal for årsplan gjenspeiler målstrukturen fastsatt av KD og benyttes følgelig også i KD-dokumentet "Rapport og planer". Man unngår på den måten dobbeltarbeid, slik at når årsplanen for HiST er fastsatt, kan denne inngå som plan-delen av "Rapport og planer". Samme tekning bør gjøres gjeldende for utarbeidelse av mal for årsrapport, slik at denne også kan gjenbrukes i KD-dokumentet.

Det er foreløpig ikke utarbeidet mal for strategisk plan og handlingsplanene, men på sikt vil dette bli etablert.

Fullmaktskart

Arbeidet med å utarbeide fullmaktskart for HiST vil igangsettes når styret har fastsatt om avdelingene skal ha avdelingsråd eller avdelingsstyrer. Målsettingen er at fullmaktskartet skal være ferdig utarbeidet i løpet av 2007.

Risiko- og vesentlighetsvurderinger

Definisjon av risikostyring gitt av KD:

Risikostyring og intern kontroll er en prosess integrert i mål- og resultatstyringen som er utformet for å kunne identifisere, vurdere, håndtere, og følge opp risiko slik at denne er innenfor akseptert nivå.

Virksomhetens ledelse har ansvaret for at prosessen gjennomføres og anvendes i fastsettelse av strategi og planer og på tvers av virksomheten for å gi rimelig grad av sikkerhet for virksomhetens oppnåelse av sine målsettinger.

Bakgrunn for å bruke risikovurderinger:

Øke sannsynligheten for at målene nås med effektiv ressursbruk gjennom:

- Bedre kvalitet på styringen
- Større oppmerksomhet og bevissthet knyttet til de viktige forholdene for måloppnåelse
- Enklere styringsopplegg for å redusere oppmerksomheten på (feil) detaljer

God risikostyring i statlige virksomheter:

1. Identifiser målene
2. Identifiser hva som er viktigst for å lykkes med målene (kritiske suksessfaktorer)
3. Identifiser risikoene
4. Vurder og prioriter risikoene (med hensyn til sannsynlighet og konsekvens)
5. Tiltak og kontrollaktiviteter som følge av vurderingene
6. Oppfølging av risikoene gjennom igangsetting av relevante tiltak

HiST tar sikte på å integrere risikostyring gjennom ordinær plan- og budsjettprosess, noe både målstruktur og maler legger opp til.

Gjennomgående måltavle

Hovedmål, delmål og resultatindikatorer fastsatt av Kunnskapsdepartementet og forslag til delmål og resultatindikatorer ved HiST

Gjennomgående måltavle vedlegges slik den foreligger nå. Denne vil bli gjennomgått i møtet, men det er grunn til å presisere at det gjenstår en god del arbeid før denne er ferdigstilt.

