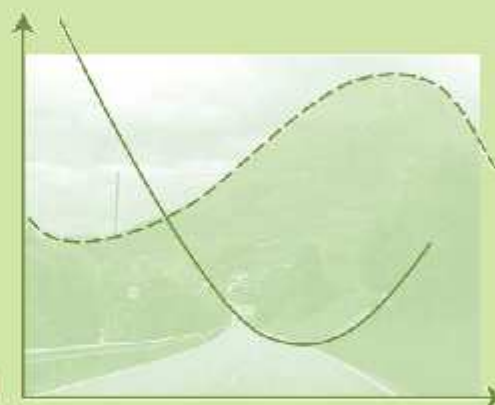


Høgskolens strategi

2005 -2010



Strategisk plan

2005-2010

for Høgskolen i Sør-Trøndelag



Visjon

Med profesjon i fokus – kvalitet
basert på yrkeserfaring og
forskning

5 hovedområder i strategien:



- Strategisk fundament
- Kjernevirksomheten
 - Utdanningstilbud
 - Forsknings- og utviklingsarbeid
 - Formidling
- Styrking av studie- og læringsmiljøet
- Utvikling av et samlet kompetansemiljø
 - En kompetanseressurs
 - Eksternfinansiert virksomhet
 - Kvalitetsarbeid
 - Organisasjonskultur
 - Overordnet styring og ledelse samt administrasjon
- Særskilte utfordringer

Virksomhetsidé

(strategisk fundament)

HiST er studentenes, regionens
og de tilsattes høgskole

- - Vi tilbyr et bredt utvalg profesjonsutdanninger på bachelor- og masternivå som er basert på det fremste innen forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid og erfaringskunnskap.
- - Vi utdanner kandidater som med praktisk kyndighet, vitenskapelig tenkemåte, robuste kunnskaper og sosiale egenskaper skal videreutvikle de yrker og bransjer de går inn i.
- - Vi utvikler ny kunnskap gjennom forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid som skal komme allmennheten, våre partnere i næringslivet og offentlig sektor til gode, samt at den skal bidra til utvikling i regionen.

Kjernevirksomheten

Utdanning

Forsknings- og utviklingsarbeid

Formidling

Utdanning – strategisk mål:



- HiST skal være en akademisk institusjon på høyt nivå i Norge innen profesjonsutdanninger rettet mot helse- og sosialfag, lærerutdanning, teknologiske fag og økonomisk-administrative fag. Det skal være konkurranse om å komme inn på alle studieprogram.

Strategi - utdanning



Vi skal:

- - videreutvikle vår portefølje av yrkesrettede utdanninger på bachelor- og masternivå med basis i forskningsbasert kunnskap og relevant og oppdatert yrkeskompetanse, slik at HiST styrker sin posisjon som utdanningsinstitusjon
- - øke tilgjengeligheten til studietilbud for studenter som bor i regionen og samarbeide med private og offentlige partnere om markedsføring og tilrettelegging

Operasjonelt mål:

- 5 mastergrader med egen akkreditering
- Minst 8 mastergrader som fellesgrader med andre læresteder
- Vurdere å få etablert doktorgradskurs i samarbeid med NTNU innenfor økonomisk/administrative fag/organisasjon og ledelse og matematikk fagdidaktikk. Langsiktig mål: tilby doktorgradsstudier med egen akkreditering eller som fellesgrader (joint degrees)

FoU – strategisk mål



- Minst 25 % av den vitenskapelige arbeidsressursen i HiST skal brukes til forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid. HiST skal være en vesentlig kunnskapsprodusent innenfor helse- og sosialfag, lærerutdanning, teknologi og økonomisk-administrative fag.
- Forsknings og utviklingsarbeidet skal i hovedsak ha basis i regionens behov.
- FoU-virksomheten skal bidra til å sikre god kvalitet i studieprogrammene og samtidig tilføre samfunnet oppdatert kunnskap om fagområdene vi utdanner for.
- FoU-arbeidet skal ha nasjonal og internasjonal tilknytning.

Strategi - FoU



- - Samarbeide med partnere innenfor næringsliv og offentlig forvaltning for å oppnå god relevans i forhold til regionale kompetansebehov.
- - Knytte tett forbindelse mellom utdanning og FoU blant annet ved å trekke studentene med i relevant FoU-arbeid.
- - Prioritere ressurser til prosjekter av høy nasjonal og internasjonal kvalitet og prosjekter som også kan bidra til nyskaping i offentlig og privat virksomhet. FoUprosjekter som er knyttet opp til masterprogrammer, skal prioriteres i etableringsperioden.
- - Stille krav om førstekompetanse ved nyrekruttering til faglige stillinger så langt dette
- er faglig mulig.
- - Prioritere en økt del av sentrale FoU-ressurser til kompetanseheving etter doktorgrad, men fortsatt tildele stipender og støtte andre tiltak som bidrar til å øke andelen førstelektorer og førsteamanuenser.
- - Gi støtte til å utarbeide FoU-søknader og være åpen for å prioritere sentrale FoUressurser til egenandeler ved gjennomføring av internasjonale FoU-prosjekt.

Handlingsplan for FoU,

vedtatt 26.10 2006



- 7 forskningsstrategiske satsningsområder på virksomhetsnivå:
- - *e-læring og digitale læringsressursar*
- - *Klinisk sjukeheimsarbeid*
- - *Molekylærmedisin*
- - *Psykosomatisk forskning med fokus på kvinner, barn og unge*
- - *Skriving som kunnskapsstrategi i ulike fag og profesjonar*
- - *Verksemdstyring og verdiskaping*
- - *Barn og unge med tiltak etter lov om barnevernstenester*

Strategisk mål - formidling



- HiST skal være en tydelig kunnskapsleverandør til allmennheten, profesjoner, bedrifter og institusjoner innenfor helse- og sosialfag, skole, teknologi, og økonomi og administrasjon.
- Kunnskapen skal være basert på forsknings- og utviklingsarbeid som er relevant for våre profesjonsområder og ha god forankring i det internasjonale kunnskapssamfunnet. Formidling av forskningsbasert kunnskap til næringslivet og til institusjoner og profesjoner innenfor offentlig sektor er et hovedprodukt i HiST, og HiST skal være en sentral aktør i regionen på dette området.

Formidling - strategi



- - Sikre tydelig profilering av HiST sin virksomhet gjennom møteplasser med private og offentlige virksomheter, og gjennom målrettet informasjonsarbeid.
- - Øke fokuset både på forskerrettet, allmennrettet og brukerrettet forskningsformidling.
- - Satse spesielt på eksternfinansiert utviklingsarbeid og oppdrag innen rådgiving og veiledning som gir økt formidling til relevante brukere.
- - Stimulere til nyskappingsarbeid gjennom studentprosjekter, FoU, samarbeid med små og mellomstore bedrifter, studietilbud innenfor entreprenørskap og innovasjon, konkurranser og stipendordninger, tverrfaglig samarbeid i HiST, samarbeid med nyskappingsmiljø nasjonalt og regionalt o.a.
- - Kurse egne tilsatte om prosjektstyring, aksjonsforskning, innovasjon og formidling.
- - Legge økt vekt på dokumentasjon av formidlingsarbeid, og deretter følge opp eventuelle sentrale endringer i finansieringsordningen med å tildele en del av budsjettet basert på dokumentert formidlingsarbeid.
- - Bygge ut kontaktnettet med tidligere studenter (alumni).
- - Øke bruken av IKT i formidlingsarbeid

Eksternfinansiert virksomhet – strategisk mål



- Eksternfinansiert virksomhet bygger på kompetanse som HiST har utviklet gjennom sin ordinære utdannings-, forsknings- og utviklingsaktivitet. Eksternfinansiert virksomhet skal bidra til å realisere HiSTs strategier innenfor utdanning, FoU og formidling. Våre eksternfinansierte aktiviteter skal være minimum 15 % av departementsbevilgningen innen 2010.
- Det er et sentralt mål for den eksternfinansierte virksomheten å øke HiSTs kompetanse. Dette kan enten skje gjennom et økonomisk overskudd som kan brukes til økt FoU og kompetanseheving, eller gjennom at virksomheten i seg selv gir et kompetansetilskudd.
- Et annet sentralt mål for den eksternfinansierte virksomheten er at HiST skal fylle sin samfunnsrolle som kompetanseressurs for regionen. Så lenge etter- og videreutdanning i svært liten grad blir finansiert via høgskolens statsbevilgning, må slik virksomhet foregå som oppdragsundervisning. HiST skal også ha ambisjon om å konkurrere om regionale, nasjonale og internasjonale forsknings- og utviklingsmidler.

Mål- og resultatstyring ved HiST

Måltavle vedtatt i høgskolestyret i
juni 2007

Styrets oppgaver



- (2) Styret skal fastsette mål og resultatkrav og har ansvaret for at institusjonens økonomiske ressurser og eiendom disponeres i overensstemmelse med bestemmelser om dette gitt av overordnet myndighet, og etter forutsetninger for tildelte bevilgninger eller andre bindende vedtak.

I hht reglement for økonomistyring i staten skal alle statlige virksomheter:

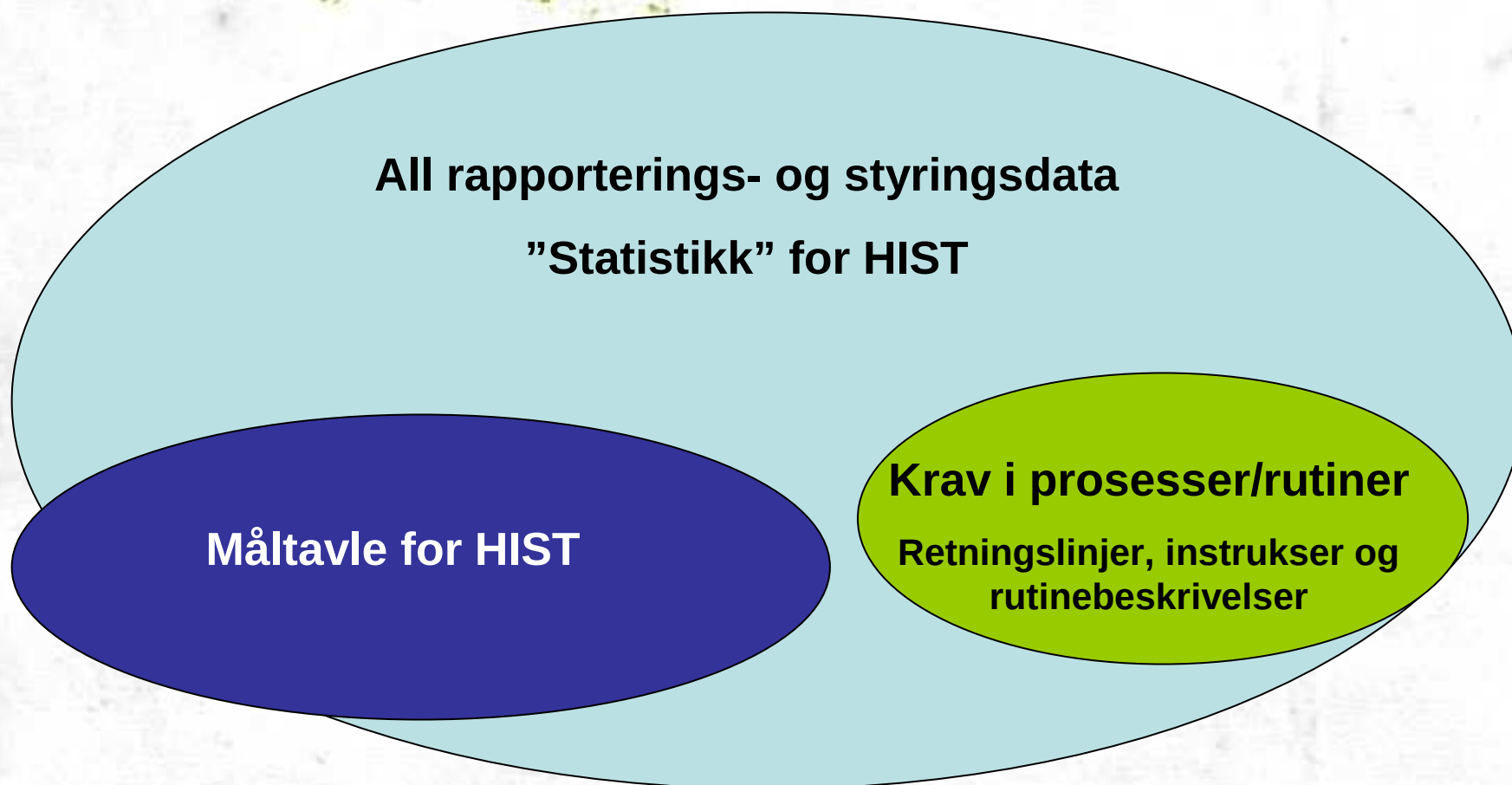


- *a) fastsette mål og resultatkrav innenfor rammen av disponible ressurser og forutsetninger gitt av overordnet myndighet*
- *b) sikre at fastsatte mål og resultatkrav oppnås, ressursbruken er effektiv og at virksomheten drives i samsvar med gjeldende lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk, 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.*

Utviklet gjennom intern prosess i ledergruppa

Har gjennomført en mini swot-analyse
og samtidig benyttet tilsvarende fra
Omdalutvalgets arbeid

**Ledelses- og styringsinformasjon –
Hvilken informasjon trenger vi til hva?
Hva er kritisk viktig?**



Strategiområdet Utdanning

Hovedmål KD U:

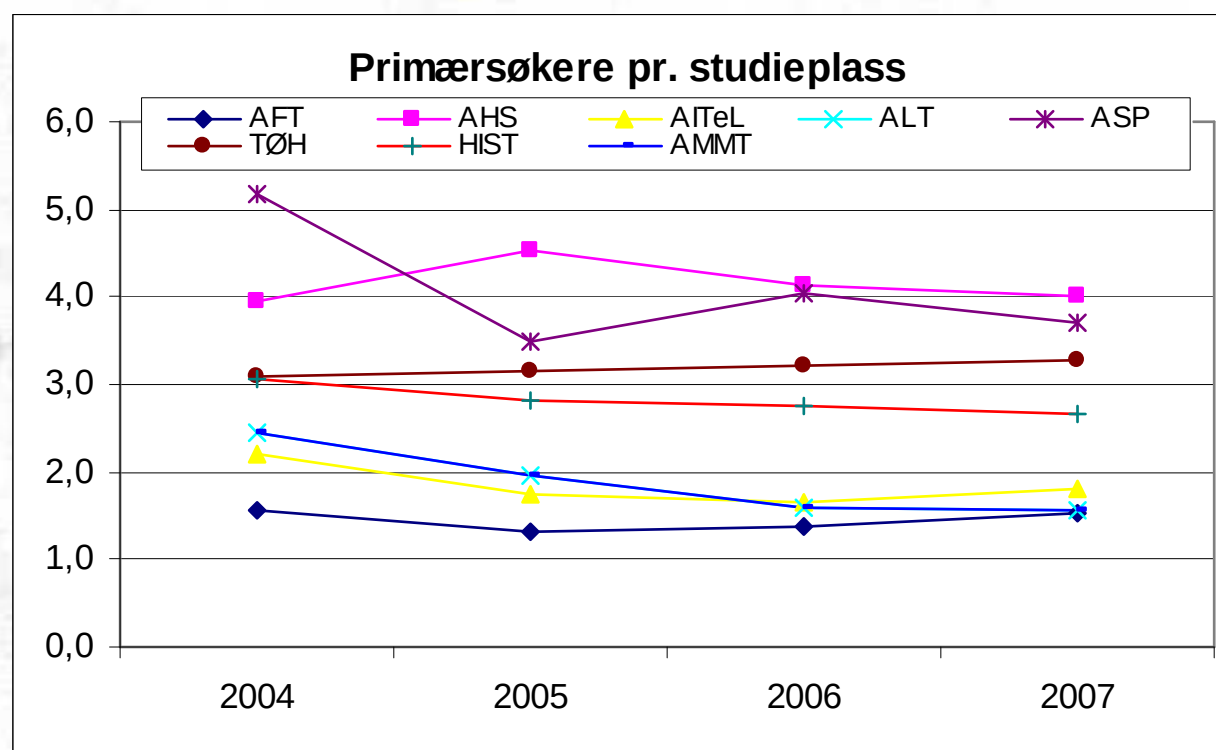
U1: Høgskolene skal tilby utdanning av høy internasjonal kvalitet

Delmål KD U1.1:

U1.1.: Høgskolene skal utdanne kandidater med høy kompetanse og med relevans for samfunnets behov.

RI-nr	Resultatindikator	Resultat			Resultat-mål
		2004	2005	2006	2007
KD-U1.1.1	Antall primærstøkere per studieplass	3,1	2,8	2,8	3,1
KD-U1.1.2	Antall uteksaminerte kandidater	1 596	1 555	1 580	1 577
HiST-U1.1.3	Kandidatenes og studentenes vurdering av studieprogrammets faglige helhet og sammenheng			2,76	2,73
HiST-U1.1.4	Kandidatenes og studentenes vurdering av studieprogrammets relevans for framtidig yrke.			2,44	2,50
HiST-U1.1.5	Kandidatenes og studentenes vurdering av om studieprogrammet har utviklet deres faglige dyktighet og personlige egenskaper			1,93	2,03

Figur U-KD 1.1.1

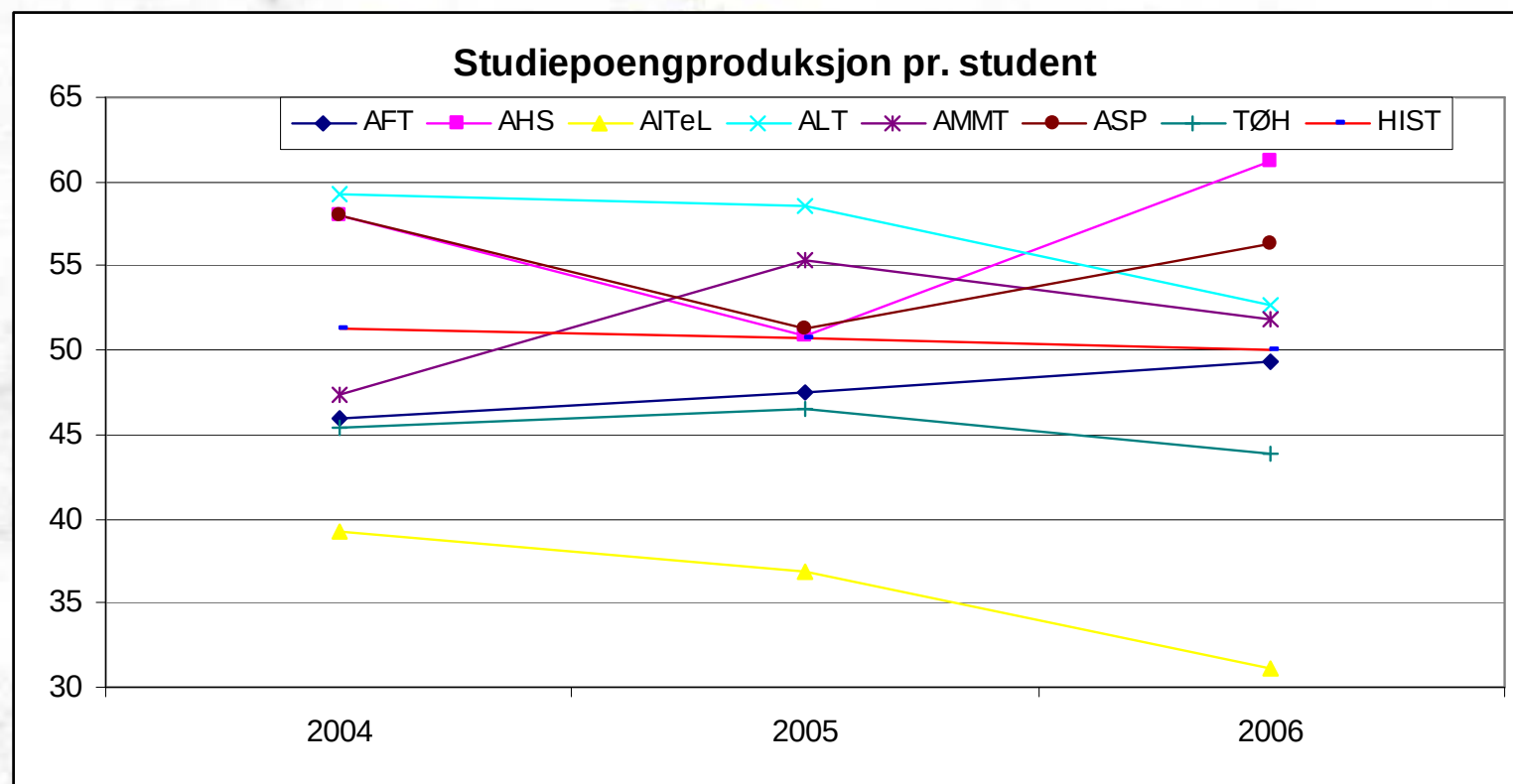


Delmål KD U 1.2:

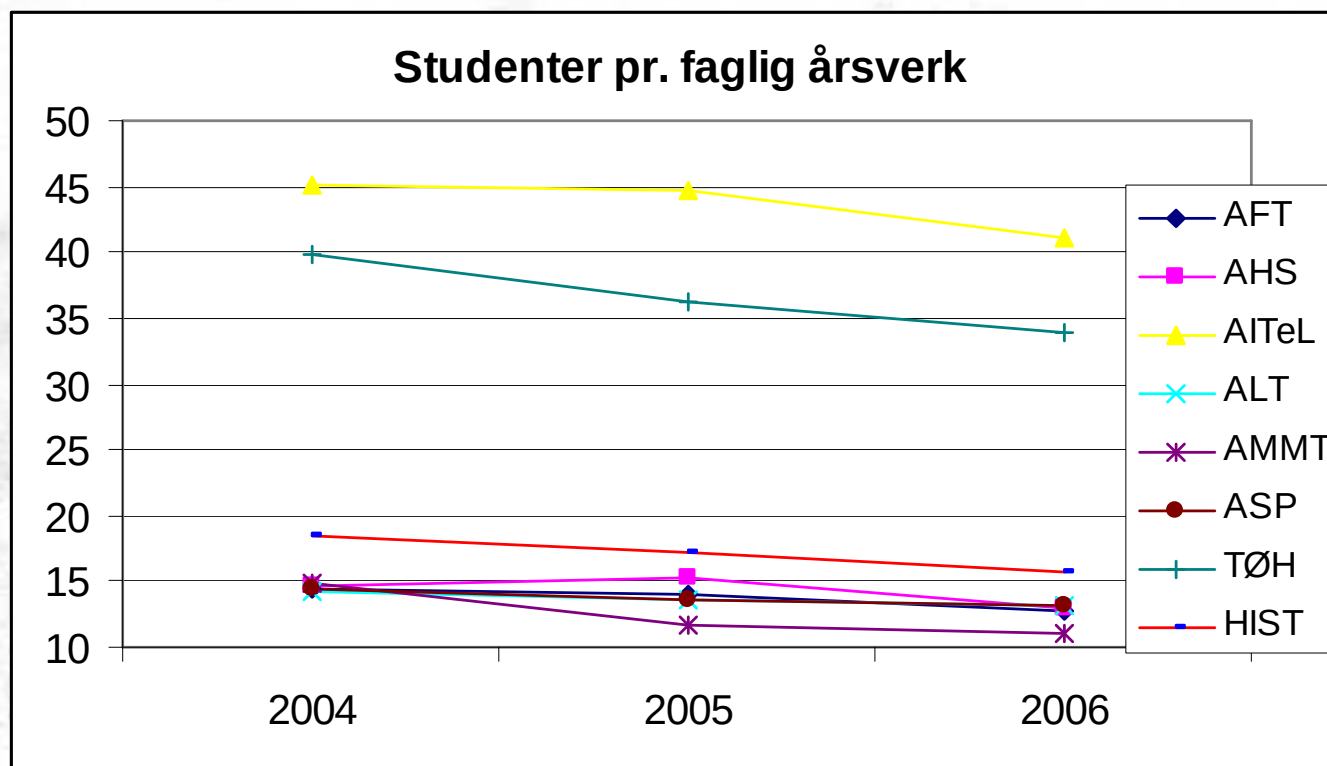
Høgskolene skal tilby et godt læringsmiljø med undervisnings- og vurderingsformer som sikrer faglig innhold, læringsutbytte og god gjennomstrømning.

		Resultat			Resultat-mål
RI-nr:	Resultatindikator	2004	2005	2006	2007
KD-U1.2.1	Nye studiepoeng per egenfinansiert student per år	51,3	50,7	50	52
KD-U1.2.2	Studenter per undervisnings-, forsker og formidlingsårsverk	18,4	17,3	15,8	17

Figur KD-U 1.2.1
Studiepoengproduksjon (nye, egenfinansierte studiepoeng)



Figur KD-U 1.2.2



Delmål KD U1.3

Høgskolene skal ha internasjonalt utdanningssamarbeid av høy kvalitet, som både bidrar til økt utdanningskvalitet og sikrer kvalifiserte kandidater til samfunns- og næringsliv.

		Resultat			Resultat-mål
RI-nr:	Resultatindikator	2004	2005	2006	2007
HiST-U1.3.1	Prosentvis andel som reiser ut i forhold til gjennomsnittlig årskullstørrelse				
KD-U 1.3.2	Antall fremmedspråklige utdanningstilbud			33	30

Delmål HiST U1.4

Resultater fra FoU brukes direkte i undervisning, mot samarbeidspartnere og praksisfelt og i studentprosjekt.

		Resultat			Resultat-mål
RI-nr:	Resultatindikator	2004	2005	2006	2007
HiST-U1.4.1	Andelen undervisning (%) i bachelorprogrammene foretatt av personale med minst førstestilling				
HiST-U1.4.2	Andelen undervisning (%) i masterprogrammene foretatt av personale med minst førstekompetanse				

Hovedmål FoU:

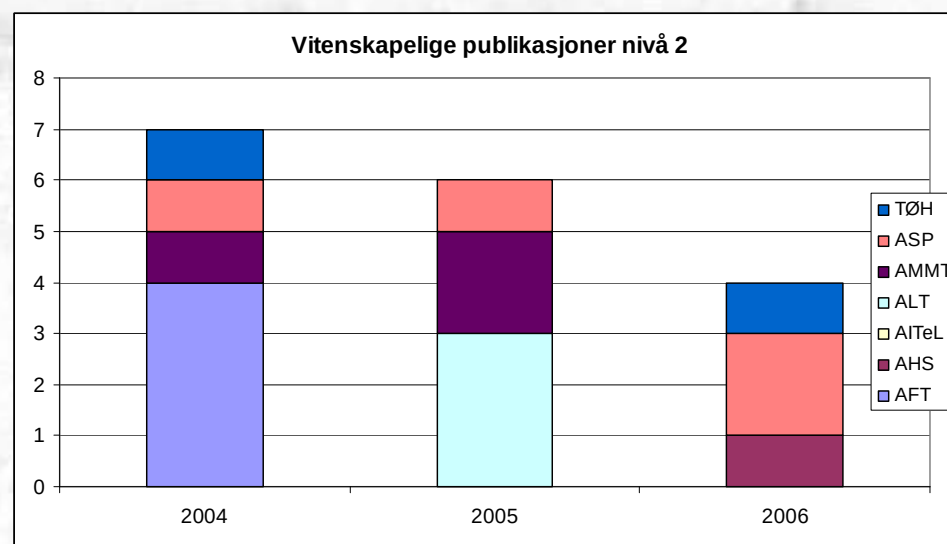
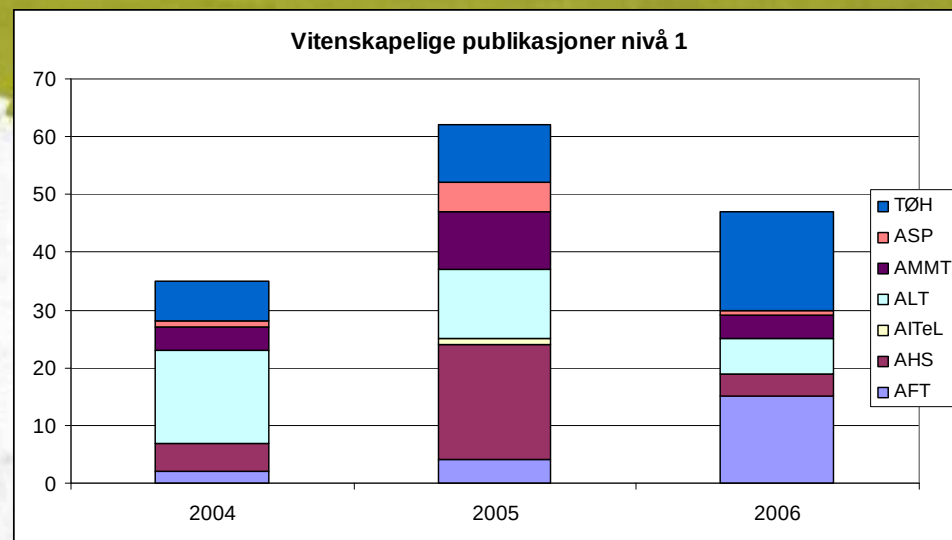
Høgskolene skal oppnå resultater av høy internasjonal kvalitet og har ansvar for utvikling av praktisk rettet forskning og utviklingsarbeid på sine fagområder.

Delmål KD FoU 2.1:

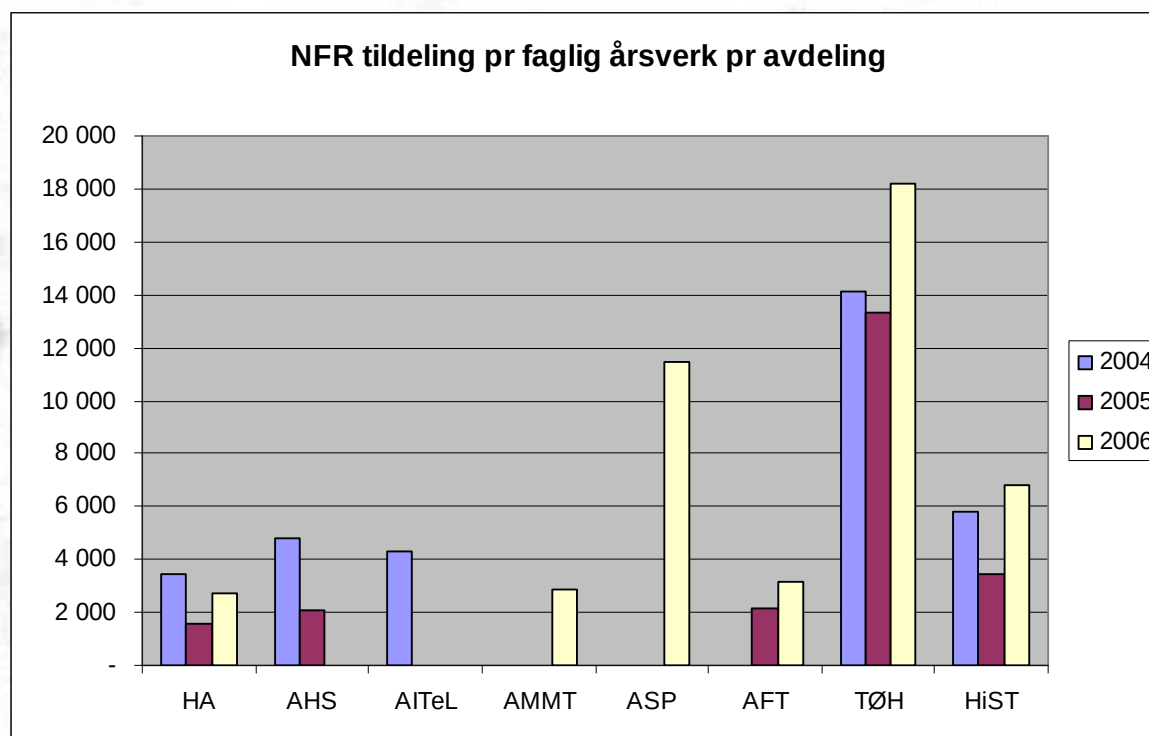
Høgskolene skal medvirke til profesjonsrettet forskning, utviklingsarbeid, kompetanseutvikling og nyskapende virksomhet i regionene.

RI-nr:	Resultatindikator	Resultat			Resultat-mål
		2004	2005	2006	2007
HiST-FoU 2.1.1	Totalt antall publikasjonspoeng nivå 1 og nivå 2	42	68	51	
HiST-FoU 2.1.2	Antall doktorgradsavhandlinger	4	3	5	
KD-FoU 2.1.3	NFR-tildeling per undervisnings-, forsker og formidlingsårsverk	5839	3428	6837	10588
KD-FoU 2.1.4	EU-tildeling per undervisnings-, forsker og formidlingsårsverk	4063	1904	5581	10588
HiST-FoU 2.1.5	Andelen (%) av faglige årsverk (ekskl stipendiater) til FoU				
HiST-FoU 2.1.6	Antall FoU-årsverk utført av stipendiater				

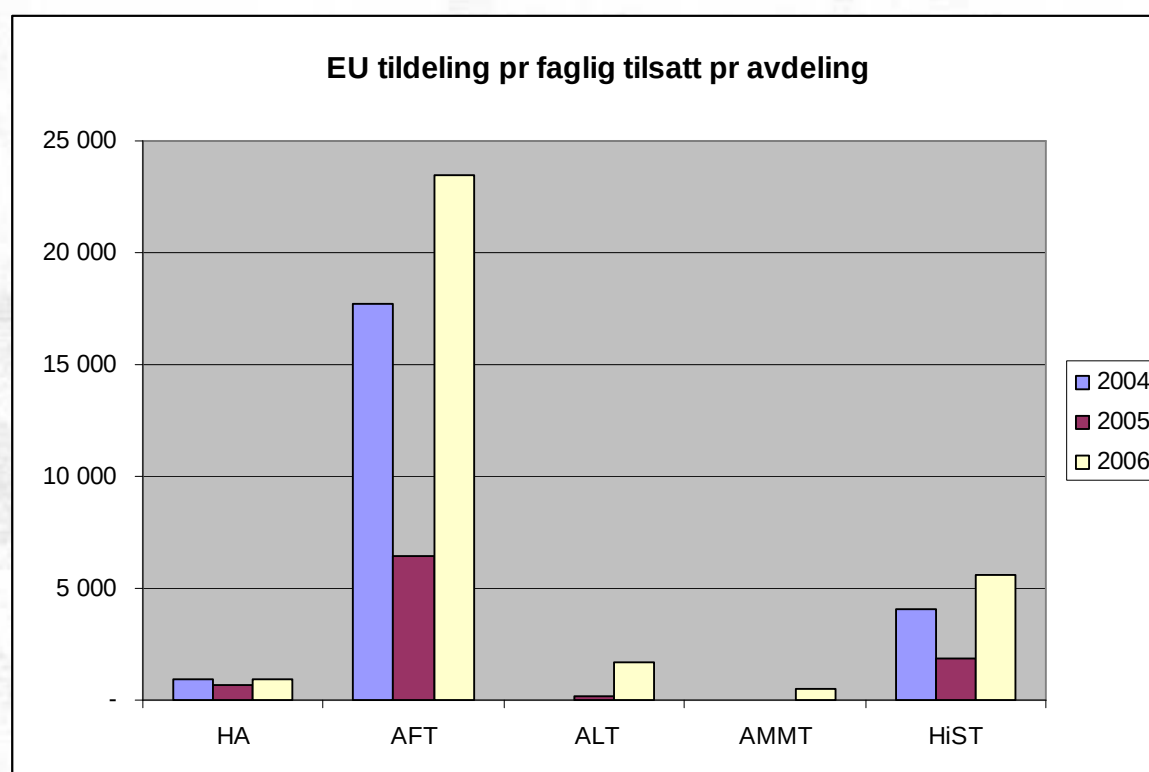
Figur HiST-FoU 2.1.1:



Figur KD-FoU 2.1.3:



Figur KD-FoU 2.1.4:



Delmål KD FoU 2.2

Høgskoler med forskerutdanning skal gjennom nasjonalt og internasjonalt samarbeid tilby forskerutdanning av høy kvalitet, som er innrettet og dimensjonert for å ivareta behovene i sektoren og i samfunnet for øvrig. Høgskoler som tildeles stipendiatstillinger skal sørge for god gjennomføring av forskerutdanningen.

		Resultat			Resultat-mål
RI-nr:	Resultatindikator	2004	2005	2006	2007
HiST-FoU 2.2.1	Netto gjennomføringstid for tilsatte i doktorgradsstipend				
KD-FoU 2.2.2	Utteksling av ansatte via programavtaler	39	41	51	

Hovedmål:

S 3: Høgskolene skal medvirke til å spre og formidle resultater fra forsknings- og utviklingsarbeid samt medvirke til innovasjon og verdiskaping basert på disse resultatene

Delmål KD-S 3.1

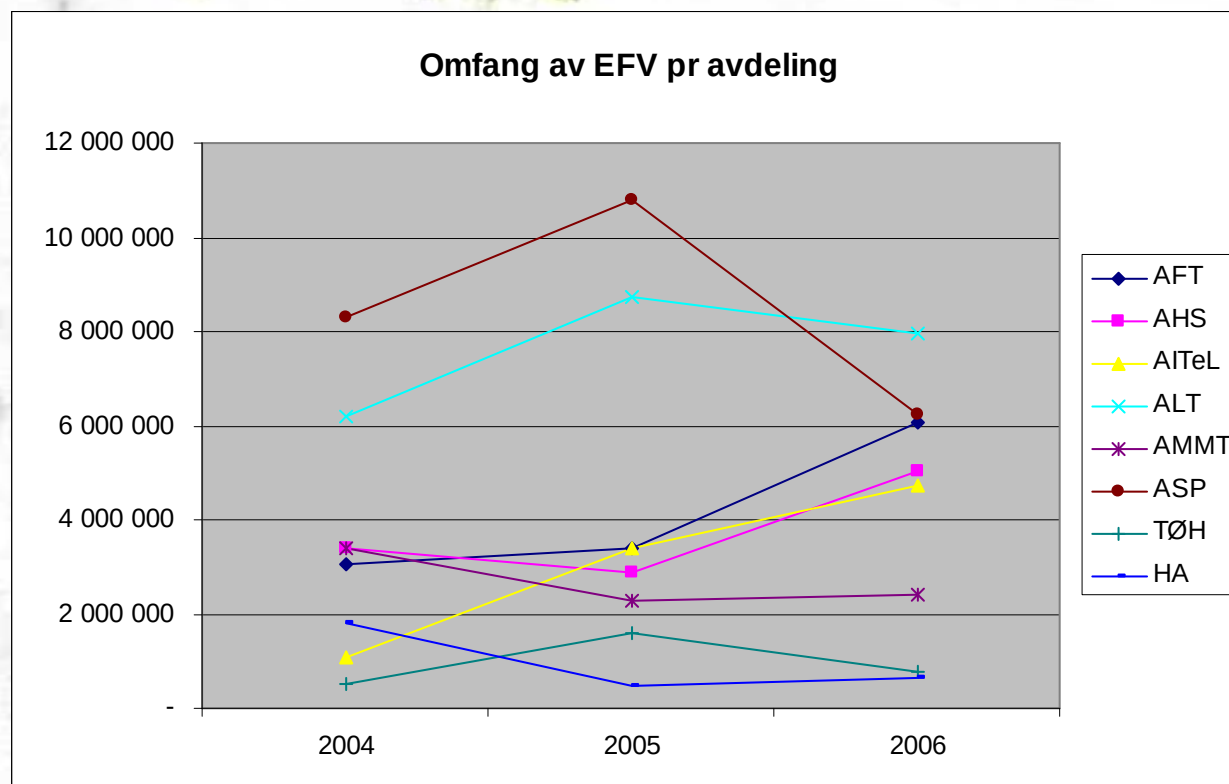
Høgskolene skal gjennom formidling og deltagelse i offentlig debatt tilføre samfunnet resultatene fra FoU- virksomheten.

		Resultat			Resultat -mål
Resultat- indikator	Resultatindikatorer	2004	2005	2006	2007
HiST-S 3.1.1	Antall foredrag på brukerretta konferanser				
HiST-S 3.1.2	Bidrag i arrangement rettet mot allmennheten				

Delmål KD-S 3.2

Høgskolene skal medvirke til samfunns- og næringsutvikling gjennom innovasjon og verdiskaping.

		Resultat			Resultat-mål
RI-nr	Resultatindikatorer	2004	2005	2006	2007
HiST-S 3.2.1	Eksternt finansiert produksjon av studiepoeng i forhold til total produksjon				
HiST-S 3.2.2	Omfanget av ekstern finansiert virksomhet	27 505	33 565	33 873	35 000
HiST-S 3.2.3	Mottatte forretningsidéer og oppstart av nye selskaper/lisensieringsavtaler basert på disse.	9	15	15	15/2-3
HiST-S 3.2.4	Antall studentprosjekt i samarbeid med næringsliv og offentlig sektor				



Delmål HiST-S 3.3

HiST skal øke fokuset både på forskerrettet og brukerrettet forskningsformidling så HiST blir mer synlig for samfunns- og næringsliv

		Resultat			Resultat-mål
RI-nr	Resultatindikatorer	2004	2005	2006	2007
HiST-S 3.3.1	Antall artikler i fagtidsskrift				
HiST-S 3.3.2	Antall lærebøker				
HiST-S 3.3.3	Antall bidrag i massemedia				
HiST-S 3.3.4	Antall aviskronikker				

Hovedmål:

Høgskolene skal ha en personal- og økonomiforvaltning som sikrer effektiv utnytting av ressursene.

Delmål KD-EO 4.1:

Høgskolene skal føre en aktiv arbeidsgiverpolitikk som bidrar til å rekruttere og utvikle kompetanse som reflekterer institusjonens oppgaver og ansvarsområder

		Resultat			Resultat- mål
RI-nr	Resultatindikatorer	2004	2005	2006	2007
KD-EO 4.1.1	Andel førstestillinger av totalt antall undervisnings- og forskerstillinger	24,50 %	25,90 %	29,50 %	40 %

Delmål KD-EO 4.2

Høgskolene skal gjennom sin personalpolitikk medvirke til et godt arbeidsmiljø og et mindre kjønnsdelt arbeidsliv.

		Resultat			Resultat- mål
RI-nr	Resultatindikatorer	2004	2005	2006	2007
KD-EO 4.2.1	Andel kvinner total og per stillingskategori	55,30 %	57,10 %	57,50 %	50 %
HiST-EO 4.2.2	Medarbeidertilfredshet				
HiST-EO 4.2.3	Sykefravær				

Delmål KD-EO 4.3

Høgskolen skal ivareta høy kvalitet i økonomiforvaltningen med fokus på god intern kontroll og effektiv ressursforvaltning som tar hensyn til institusjonens strategiske prioriteringer.

		Resultat			Resultat-mål
RI-nr	Resultatindikatorer	2004	2005	2006	2007
KD-EO 4.3.2	Resultat EFV	995 000	494 000	2 500 000	2 500 000
HiST-EO 4.3.3	Avvik i forhold til budsjett				

Teknologi

Agresso

ephorte

Invoice
(e-faktura)

SAP

FS

It's learning

Forsk-Doc

Nytt inter- og
intranett

Prosjektstyrings-
Verktøy?

Innkjøps-
system

Styring - ledelse

Styring

- (Styrende) Dokument
 - Tildelingsbrev, disposisjonsskriv,
 - Strategisk plan
 - Budsjett
- Prosessbeskrivelser
 - Rutiner
 - Håndbøker
 - "Statens økonomireglement"
- Rapportering
 - avvik

⇒ "Struktur"

Ledelse

- Kommunikasjon
 - Dialog
 - Diskusjon
 - Tydelighet
 - Beslutninger
 - Kunnskap
- Relasjon
 - Samspill
 - Konflikt
 - makt
- Verdier
 - Normer
 - Kultur

⇒ "Mennesker"



Finansieringsmodell

Ny internt budsjettfordelingsmodell er under utvikling. Tas i bruk for bevilgningsåret 2009.

KDs finansieringsmodell



Utdannings- komponenten	Forskningskomponenten			Basis- komponenten
	Insentiv		Strategi	
Avlagte nye, egenfinansierte studiepoeng Deles inn i 6 finansieringskategorier (A-F) avhengig av fagområde og nivå. Økonomisk uttelling to år etter at produksjonen fant sted. Inn- og utreisende studenter med opphold på 3 mnd eller mer gir økonomisk uttelling to år etter at oppholdet er registrert.	Dr. grads-kandidater	0,3	Her inngår rekrutteringsstillinger med den til enhver tid gjeldende bevilgningssats, vitenskapelig utstyr, samt andre forsknings-strategiske tiltak.	Omfatter alle de aktiviteter som ikke inngår i de øvrige komponentene.
	EU-tildeling	0,2		
	NFR-tildeling	0,2		
	Publikasjons - poeng	0,3		

Dagens modell ved HiST



- Historiske rammer (åpningstildeling)
- Justering for
 - Studiepoengsproduksjon
 - Forskningsmidler (RBO)
 - Studieplassendringer
 - Lønnsvekst
 - Andre justeringer= Avdelingenes tildeling
- HA - Realbudsjettering

Budsjettfordeling HiST



544 mill
(2007-budsjettet)



Avdelingene – "matematisk" fordelingsmodell

Høgskoleadministrasjonen - realbudsjetteres

Strategiske midler (styrets handlingsrom?)

5.11 Høgskolestyret/rektorat

Det avsettes kr 3,029 mill til høgskolestyret/rektorat til dekning av lønnskostnader for rektor og prorektor, honorar til styret samt generelle administrasjonskostnader for rektor og høgskolestyret.

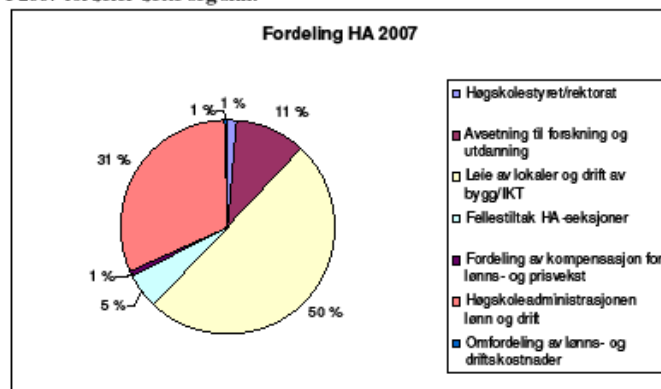
I tillegg avsettes kr 300 000 i strategiske midler til rektors disposisjon. Dette er en reduksjon på kr 100 000 i fht 2006-budsjettet.

6 Høgskoleadministrasjonen

Høgskoleadministrasjonens budsjett deles inn i midler til:

- Høgskolestyret/rektorat
- Avsetning til forskning og utdanning
- Leie av lokaler og drift av bygg/IKT
- Fellestiltak HA-seksjoner
- Fordeling av lønns- og prisvekst
- Høgskoleadministrasjonen lønn og drift
- Omfordeling av lønns- og personalkostnader

I 2007 fordeler dette seg slik:



Det har vært en betydelig økning av avsetning til leie av lokaler og drift av bygg/IKT, fra kr 113.219 mill i 2005 til 130.000 mill kr i 2007

Dagens modell



- Strategisk handlingsrom (2007)
 - Stipendiatstillinger (9,7 mill)
 - Sentralt avsatte FoU-midler (12 mill)
 - Strategiske studieplasser (1 mill)
 - Undervisnings- og forskningsutstyr (3,75 mill)
 - Rektors strategiske midler (0,3 mill)
- = 27 mill – dvs ca 5 % av 2007-tildelingen
 - I tillegg – noe midler ved HA som er avsatt til fellestiltak for HiST

Dagens modell ved HiST



Bevilgning 2008 - prognose

Høgskolen i Sør-Trøndelag	Beløp (1000)
Tildeling 2007	544 094
Videreføringer 2008 som følge av studieplassendringer i perioden 2005-2006	-1 683
Videreføringer i 2008 som følge av nye studieplasser i lærerutdanningene i 2006	2 625
Endringer i studiepoengsproduksjonen	-2 961
Kompensasjon for pris- og lønnsvekst	20 000
Sum	562 075

Dagens modell ved HiST

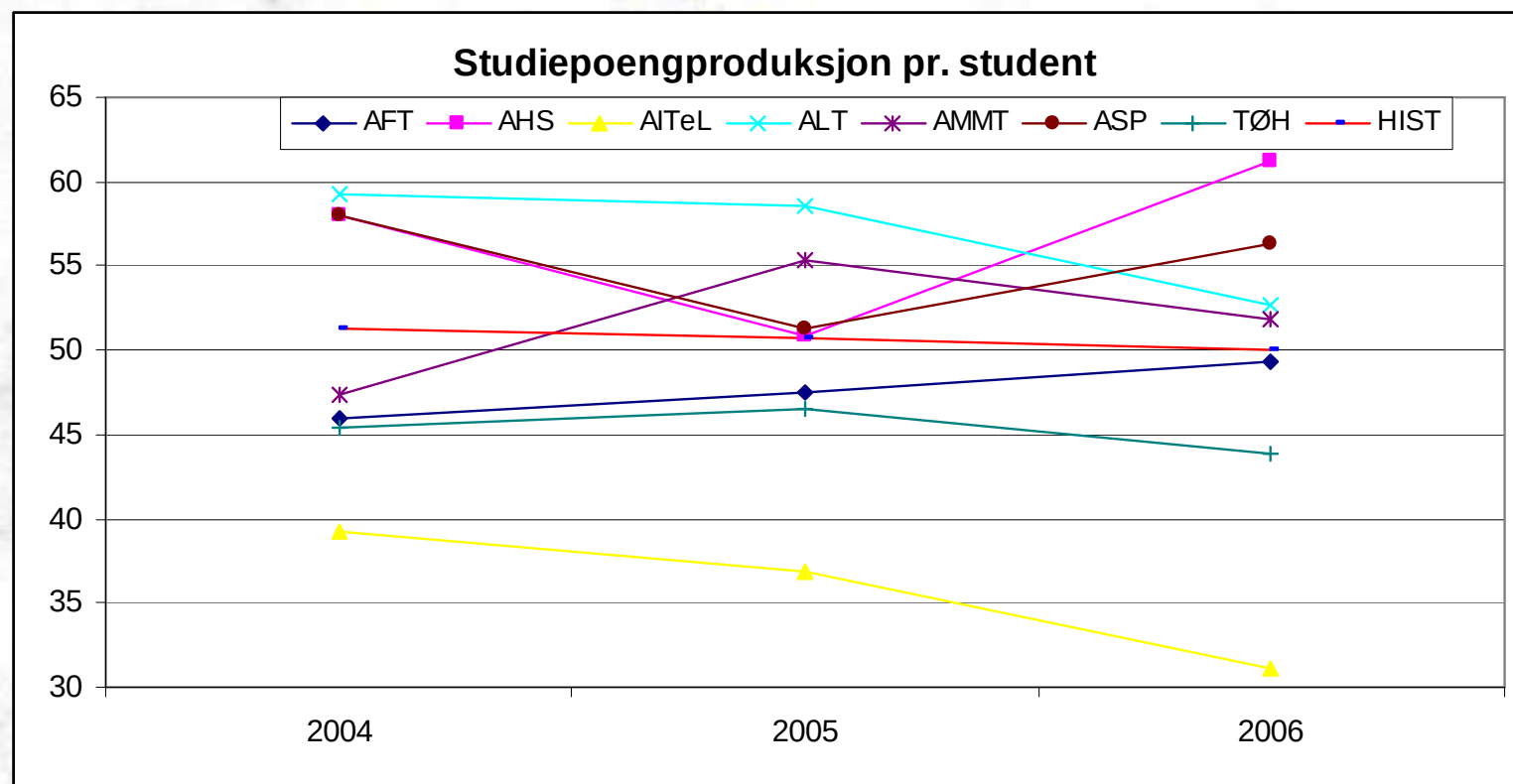


Bevilgning 2008 - prognose

	AFT	AHS	AITeL	ALT	AMMT	ASP	TØH	SUM
Tildeling 2007	59 506	54 246	18 002	55 953	33 282	38 120	26 284	285 393
								-
Studiepoeng	(1 485)	1 099	1 338	(4 129)	(1 184)	2 616	(1 424)	(3 169)
Utveksling	(12)	-	12	122	58	93	(64)	209
Endring i studieplasser	2 298	(2 856)	-	1 500	-	-	-	942
Lønnsvekst	1 511	1 592	484	1 376	880	1 037	630	7 510
								-
Tildeling 2008	61 818	54 081	19 836	54 822	33 036	41 866	25 426	290 885
								-
Endring 07 - 08 i NOK	2 312	(165)	1 834	(1 131)	(246)	3 746	(858)	5 492
Endring 07 - 08 i %	3,89 %	-0,30 %	10,19 %	-2,02 %	-0,74 %	9,83 %	-3,26 %	1,92 %

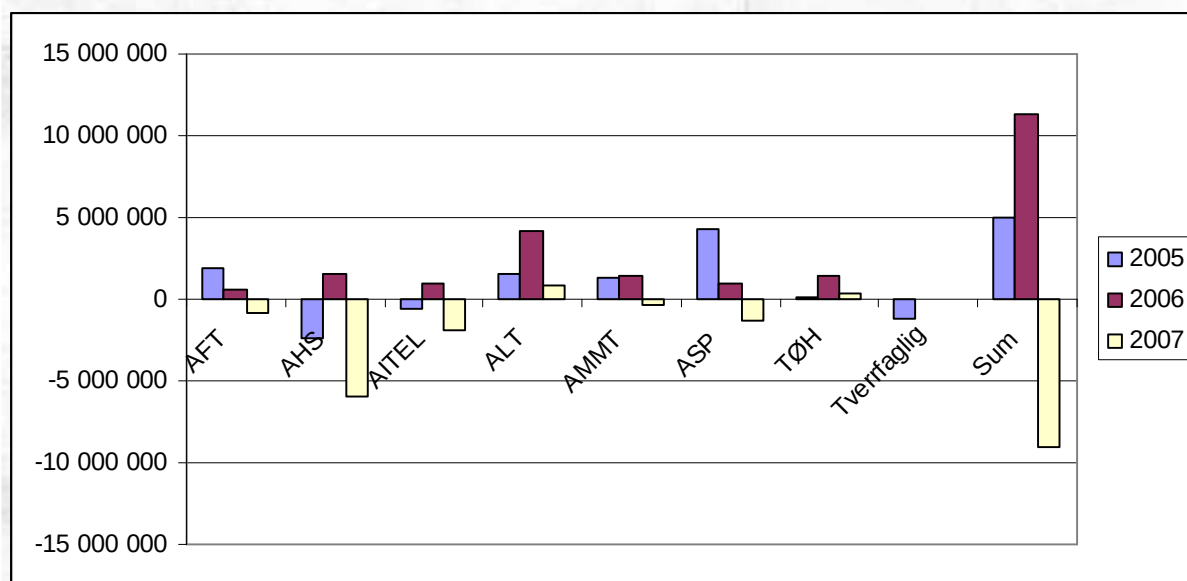
Bevilgning HA: 562 075 mill -290 885 mill = 271 190 mill

Figur KD-U 1.2.1
Studiepoengproduksjon (nye, egenfinansierte studiepoeng)



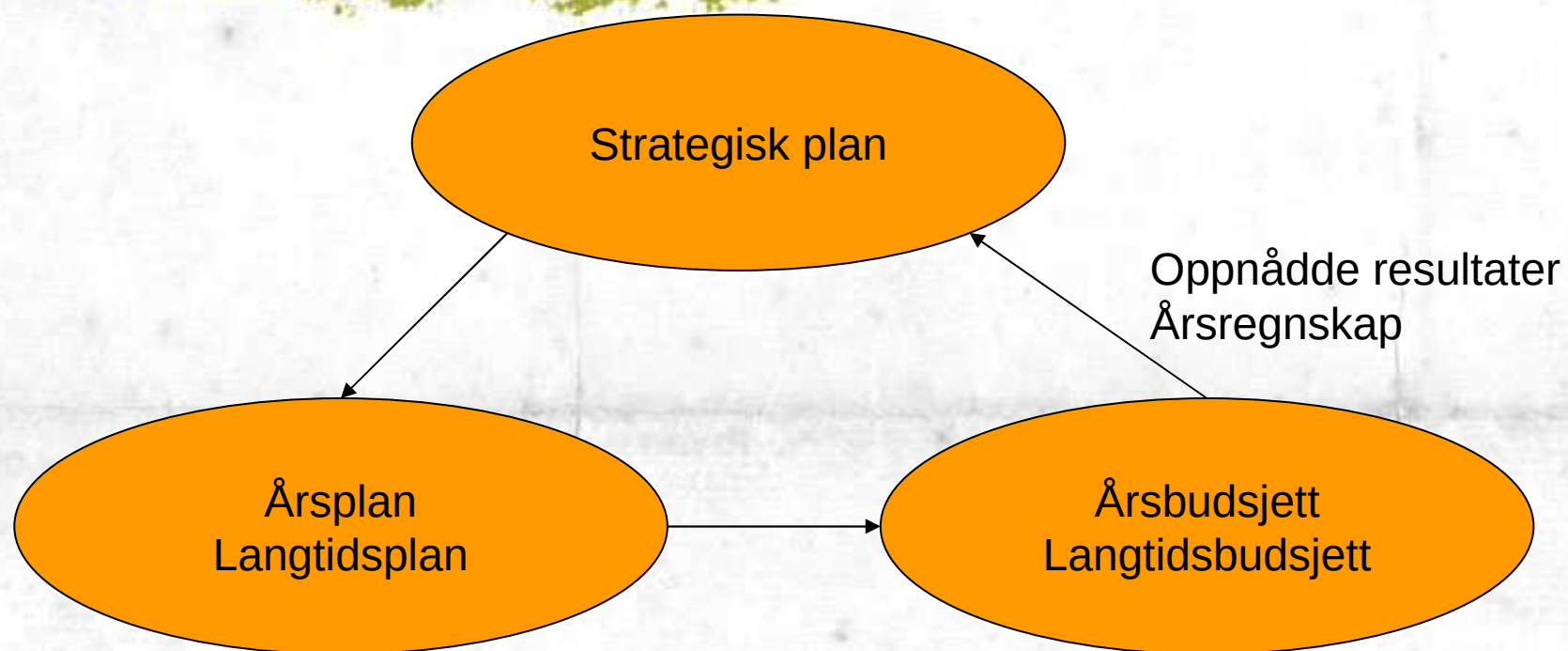
	2005	2006	2007
AFT	1 889 760	627 380	-841 360
AHS	-2 357 600	1 583 810	-5 980 440
AITEL	-634 400	1 011 850	-1 904 160
ALT	1 578 100	4 205 470	853 880
AMMT	1 267 700	1 432 320	-299 680
ASP	4 290 200	956 910	-1 279 740
TØH	131 100	1 462 730	396 080
Tverrfaglig	-1 197 000	0	0
Sum	4 967 860	11 280 470	-9 055 420

Inntekter - studiepoengproduksjon



Plan- og budsjett

2008 - 2010



I år har vi koblet:



- Planarbeid inkludert måltavle
- Opptaksrammer og strategiske studieplasser
- Budsjettarbeid
- I ettårig og flerårig perspektiv😊
- **RISIKOVURDERING – RISIKO OG VESENTLIGHET**

Framdrift:



- Avdelingene har frist til 7. oktober
- Styringsdialogmøter 17.10 – 22.10
- Ledersamling med tema plan- og budsjett 31.10 og 01.11
- Styreseminar 21.11
- **Styrebehandling 22.11**
- Brev til avdelingene i desember

STYRINGSHJUL HiST

HiST
TRONDHEIM

