

Høgskolen i Sør-Trøndelag		
Høgskolestyret		
Vedtakssak		Dato: 17.11.08
Til: Høgskolestyret		
Fra: Rektor		
Sak:		HS-V-051/08
Strategiprosess ved HiST		
Saksbehandler/-sted:	Prorektor Arnulf Omdal	
Tidligere sak(er):		
Vedlegg:		
Link til tidligere saker, lover og regelverk:	- Årsplan og budsjett 2008. Langtidsplan og budsjett 2009 – 2010, på https://ansatt.hist.no/content.ap?thisId=10415 - Hovedregler for økonomiforvaltningen ved HiST https://ansatt.hist.no/content.ap?thisId=330 - Evaluering av system for kvalitetssikring av utdanningen ved Høgskolen i Sør-Trøndelag NOKUT. Januar 2007. http://nokut.no/sw8854.asp	

Henvisning til HiSTs måltavle http://www.hist.no/content.ap?thisId=131	
Strategiområde	Alle 4 strategiområder
Hovedmål	Alle hovedmål er relevante
Delmål	Alle delmål er relevante

Risikomomenter til vedtaksforslaget: <i>(Vurderinger ift risikobildet er beskrevet nærmere i saksframlegg)</i>		
Økonomiske konsekvenser	Ja ☐	Nei X
Kommunikasjonsmessige konsekvenser	Ja X (I implementerings-arbeidet)	Nei X (Under prosessen)
Annen risikovurdering	X	

Forslag til vedtak:

1. *Høgskolen skal utarbeide en strategisk plan for perioden 2010 – 2015. Rektors planforslag legges fram for Høgskolestyrets møte primo juni 2009.*
2. *Planen skal ha en klar funksjon som styringsdokument for virksomhetsnivået så vel som for avdelingene. Dette innebærer blant annet at planen bør*
 - *være spisset, kort, konsis og målrettet*
 - *tydeliggjøre ambisjoner, retning, mål og strategier*
 - *synliggjøre satsinger og prioriteringer i en etterprøvbar form*
3. *Prosessen våren 2009 skal være ressurseffektiv. Dette impliserer blant annet at*
 - *i det strategiske grunnlagsarbeidet bør eksisterende eksterne og interne dokumenter gjenbrukes der dette er mulig og relevant.*
 - *høgskolens faste utvalg og fora bør brukes i utstrakt grad som ressursgrupper*
 - *fellessamlinger bør tilstrebnes der dette er tematisk relevant og hensiktsmessig.*
4. *Prosessen skal være åpen og inkluderende. Dette impliserer blant annet at*
 - *det skal være muligheter for bred medvirkning fra primærinteressentene tilsatte, studenter og eksterne samarbeidspartnere*
 - *prosjektplanen skal være tilgjengelig for alle interessenter*
 - *grunnlagsdokumenter, oppspill og arbeidsnotater skal legges ut på intranett på egne nettsider.*
 - *nettsidene skal inkludere et dialogforum.*
5. *Prosjektet styres av en egen styringsgruppe. Styringsgruppa har ansvar for å styre strategiprosessen mht. framdrift og kvalitet fram til utsending av høringsutkastet til interne og eksterne instanser.*

Styringsgruppa ledes av rektor og består av rektorat, dekanat, direktører og representanter fra studenter og tjenestemannsorganisasjoner i henhold til lov- og avtaleverk. Eksterne samarbeidspartnere er representert gjennom et eksternt medlem fra Høgskolestyret.
7. *Høgskolestyret vil få fyldige tilbakemeldinger om forløpet av strategiprosessen på møtene utover våren 2009. Styrets medlemmer blir invitert inn som deltakere på eventuelle felles strategidager.*

Sammendrag:

En rekke faktorer peker mot at en strategiprosess bør gjennomføres nå, med sikte på å få vedtatt en ny strategisk plan før sommeren 2009. Den nye planen bør ha en spisset profil, ikke minst mht. departementets styringssignaler om institusjonell arbeidsdeling og profilering i årene framover. Prosessen skal være ressurseffektiv og samtidig inkluderende og åpen. Prosessen styres av egen styringsgruppe.

SAKSFREMSTILLING:

1. Bakgrunn for saken

Gjennom lederutviklingssamlinger (juni/oktober d.å) og Høgskolestyrets seminar (juni d.å) er det gitt klare signaler om at HiST bør sette i gang en strategiprosess våren 2009. Siktepunktet er å få vedtatt ny strategisk plan før sommeren 2009. Virkepunktet for planen blir i så fall fra året 2010.

Flere grunner til strategiprosess

Det er flere grunner til at en ny strategiprosess bør settes i gang:

1. En særskilt tungveiende grunn er Regjeringens styringssignaler i høstens budsjettframlegg (St.prop. 1 (2008-2009)), som er et foreløpig tilsvarende på Stjernøutvalgets utredning. Regjeringen ønsker ingen tvungen sammenslåingsprosess, men den peker på samme utfordringer som det Stjernøutvalget gjorde:

Nødvendigheten av arbeidsdeling og sektoriell styring

- Som Stjernøutvalget fastslår Regjeringen at det er behov for klarere arbeidsdeling og spesialisering i sektoren mellom institusjonene.
- Det er nødvendig at institusjonene utvikler forpliktende samarbeid.
- Regjeringen vil vurdere hvordan en kan videreutvikle en langsiktig og strategisk styring av sektoren. Blant annet må det utvikles en felles forståelse for hvilke oppgaver "... ein skal løyse innafor dei rammene som gjeld".
- Regjeringen viser til NOKUTs evaluering av allmennlærer – og ingeniørutdanningene, og de gjennomgående tilrådingene om arbeidsdeling og profilering. Det er allerede sendt ut skriv der Kunnskapsdepartementet ber om institusjonenes forslag til institusjonell profilering av allmennlærerutdanningene med frist 1. juli 2009. I seg sjøl kan dette innebære en betydelig strategisk prosess.

Utvikle overkritiske forskningsmiljøer

- Som Stjernøutvalget fastslår Regjeringen at det er behov for samarbeidsformer som sikrer kvalitet i forskerutdanningen og kritisk masse for små forskningsmiljø, og som samtidig tar vare på den nasjonale bredden i norsk forskning.

Samarbeid og arbeidsdeling er hovedutfordringene vi stilles overfor fra vår eier. Regjeringen mener ellers at det er nødvendig å løfte kvaliteten i profesjonsutdanningene. Videre presiseres det at det ikke skal bli lettere å bli universitet enn det er i dag. Tvert imot vil det bli stilt klarere og strengere krav om tolkning av begrepet "stabil forskerutdanning", i form av et minimumsomfang på doktorgradsutdanningene. Minimumskravet om 4 doktorgrader og 5 mastergrader fastholdes.

I en situasjon der Regjeringen utfordrer oss i forhold til samarbeid og arbeidsdeling koblet mot sterkere statlig styring av sektoren totalt, er det nødvendig at vi på HiST gjennomfører en prosess der disse spørsmålene gjennomreflekteres og premisser for valg/framtidige valg avklares. Dagens strategiske plan ble vedtatt høsten 2005. Den har naturlig nok ikke inkludert slike utfordringer som vi nå stilles overfor. Någjeldende plan har derfor en begrenset bruksverdi i forhold til den nye utdanningspolitiske situasjonen. Derfor bør vi gjennomføre en strategisk prosess der langsiktig arbeidsdeling, profilering og samarbeid blir adressert spesifikt. Målet må være at vi skriftfester utfallet av prosessen i form av et nytt plandokument, som forholder seg til den nye situasjonen for universiteter og høyskoler.

2. Ved siden av Regjeringens direkte utfordringer til sektoren vil rektor peke på lokale grunner til at en strategiprosess bør gjennomføres nå:

- Høgskolen har nytt styre fra 01.08.07. Det er vanlig at nye styreverter utfordres og ansvarliggjøres på strategi, på å få eierskap til satsinger, prioriteringer, nedprioriteringer. Og Høgskolestyret ved HiST har selv pekt på følgende tiltak i Plan 2008-2010, s 21:

Agere strategisk til konsekvensene av Stjernøutvalgets innstilling, derav en forventning om økt samarbeid mellom institusjoner innenfor UH-sektoren. Det betyr å vurdere økt samarbeid med NTNU, HiNT, St Olavs Hospital, Sintef, næringsliv, kommuner og fylkeskommuner. I dette ligger det et behov for å etablere en oppdatert strategisk plan for HiST for de neste årene. Høgskolen tar derfor sikte på å sette i gang en strategiprosess høsten 2008

- Høgskolen har fått ny ledelse/ny lederstruktur med tilsatt rektor fra 01.08.07. Ny ledelse ønsker å utfordre på langsiktige valg og satsinger.
- En strategiprosess vil være en god inngang til dialog mellom høgskolens interne og eksterne interessenter. Og vi har forpliktet oss til å "... invitere inn samarbeidspartnere i utviklingen av overordnede plandokumenter på høgskolen" (jfr. Plan 2008-2010, s 21).
- Høgskolens ledergruppe har pekt på at i tider med omstillings- og budsjettutfordringer vil en strategiprosess kunne være en positiv "motvekt" til det daglige arbeidet, til det å kunne løfte blikket, se inn i framtida, justere kursen.

2. Rektors vurdering

Som det framgår av vedtaksforslaget, legger rektor følgende vurderinger til grunn for planprosessen:

- Planen skal ha en klar funksjon som styringsdokument for virksomhetsnivået så vel som for avdelingene. Det nye plandokumentet bør være spisset, kort og tydelig på ambisjoner, retning, mål og strategier. Planen bør kunne klarstille satsinger og prioriteringer i en etterprøvbart form
- Strategiprosessen skal være ressurseffektiv. Dette betyr blant annet at eksisterende eksterne og interne dokumenter gjenbrukes der dette er mulig og relevant. Høgskolens faste utvalg og fora bør brukes som ressursgrupper. Fellessamlinger bør tilstrebes der dette er tematisk relevant og hensiktsmessig.
- Prosessen skal være åpen og inkluderende. Det skal være muligheter for bred medvirkning fra primærinteressentene tilsatte, studenter og eksterne samarbeidspartnere. Alle dokumenter og skriv skal være tilgjengelige for høgskolens interessenter gjennom nettsidene. Sidene skal inkludere et dialogforum.
- Prosjektet styres av en egen styringsgruppe. En styringsgruppe har overordnet ansvar for å styre strategiprosessen så lenge dette er et prosjekt, dvs. fram til utsending av

høringsutkastet til interne og eksterne instanser. Når høringsuttalelsene så kommer inn, er saken i rektors linje ved at rektor utarbeider sitt saksframlegg overfor institusjonsstyret.

Styringsgruppa ledes av rektor og består av rektorat, dekanat, direktører og representanter fra studenter og tjenestemannsorganisasjoner i henhold til lov- og avtaleverk. Eksterne samarbeidspartnere foreslås representert gjennom et eksternt medlem fra Høgskolestyret.

Høgskolestyret vil få fylldige tilbakemeldinger om forløpet av strategiprosessen på møtene utover våren 2009. Styrets medlemmer blir invitert inn som deltakere på eventuelle felles strategidager.

3. Lover, regelverk og tidligere vedtak

For ordens skyld bør det nevnes at statlige virksomheter skal ha egne langsiktige planer. Dette er hjulmet i dokumentet *Hovedregler for økonomiforvaltningen ved HiST* (sist revidert i Høgskolestyrets septembermøte 2008, HS-sak). Hovedreglene er underlagt *Hovedinstruks fra Utdannings- og forskningsdepartementet om økonomiforvaltningen ved universiteter og høyskoler*. Under avsnittet 4.1 Strategisk plan i våre Hovedregler heter det:

Det skal utarbeides en flerårig strategisk plan for HIST og for høgskolens avdelinger. Høgskolestyret skal vedta høgskolens strategiske plan. Høgskolestyret skal også vedta avdelingenes strategiske planer på grunnlag avdelingstyrenes innstilling. Rektor skal fastsette retningslinjer for dette planarbeidet.

3. Økonomiske og kommunikasjonsmessige konsekvenser (risikovurdering)

Økonomiske vurdering:

Liten risiko. Det legges opp til en ressurslank prosess.

Kommunikasjonsmessig vurdering:

Med aktiv bruk av ansatte - og studentsider, og kontinuerlig bruk av faste fora og utvalg, burde det ikke være særskilte kommunikasjonsmessige risiki under selve prosessen.

Imidlertid vil det være en utfordring å kommunisere ut og forankre nye strategier til alle høgskolens enheter og fagmiljøer. Det er viktig at HiST får en godt forankret plan, med hovedmål og ambisjoner som legger rammer for plan- og virksomhetsstyringen på alle nivåer. Gjennom NOKUT har vi fått en evaluering av kvalitetssystemet vårt. NOKUT-rapporten peker på at visjonen synes lite kjent og forankret ved avdeling og programmer (høsten 2006). Dette ankepunktet ble relativt gjennomgående i evalueringsrapporten. Det ble koblet opp mot påpekte forskjeller i forståelse og bruk av rutiner innen kvalitetsarbeidet. Nå ble kvalitetssystemet godkjent den gang. Men NOKUT-kommentarene på dette punktet var relativt nærgående. Det er derfor viktig at implementeringsarbeidet vektlegges etter ny strategisk plan er klar.

Andre vurderinger:

Det kan ligge en risiko i at framdriften i arbeidet bli påvirket av begrenset saksutredningskapasitet.
