



Høgskulen
på Vestlandet

SAMSPEL
BEREKRAFT
NYSKAPING

Styreseminar 2019

Mål og utviklingsavtale

Stab for virksomhetsstyring og internrevisjon

25. september 2019



Kjelder til ambisjonar, mål og krav

LOVDATA

Universitets- og høyskoleloven

- Forskrift om opptak til høyere utdanning
- Forskrift om felles rammeplan for helse- og sosialvitenskap
- Forskrift om skikkethetsvurdering i høyere utdanning
- Forskrift om krav til mastergrad
- Forskrift om kvalitet i høyere utdanning og fagskoleutdanning
- Forskrift om ansettelse og opprykk i undervisnings- og forskerstillinger
- Forskrift om akkreditering, evaluering og godkjenning etter lov om universiteter og høyskoler
- Forskrift om tilskudd til studentboliger
- Forskrift om kriterier for akkreditering av institusjoner og standarder og kriterier for akkreditering av studietilbud i norsk høgere utdanning
- Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning (studietilsynsforordningen)

Reglement for økonomistyring i staten Bestemmelser om økonomistyring i staten

Fastsett 12. desember 2003
med endringer, senest 5. november 2015

Meld. St. 4

(2018–2019)

Melding til Stortinget

Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028

Høgskulen på Vestlandet
Postboks 7030
5020 BERGEN

Dokumentnr. 10/4755
15. desember 2018

Statsbudsjettet for 2019, kap. 289 - Tildelingsbrev for Høgskulen på Vestlandet

På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2019 sender Kunnskapsdepartementet i med dette tildelingsbrev til institusjonen. Tildelingsbrevet er Kunnskapsdepartementets årlige styringsdokument og skal distribueres til alle medlemmer av institusjonens styre. Eventuelle endringer eller ytterligere tilleggsopplysninger blir foranlediget gjennom supplerende tildelingsbrev i løpet av 2019.

Departementet gjør oppmerksom på at tildelingsbrevet skal publiseres på institusjonens nettsider så snart det er mottatt, jf. Bestemmelser om økonomistyring i staten, pkt. 2.3.2.

Tildelingsbrevet for 2019 består av følgende deler:	
1. Regjeringens prioriteringer og forventninger	2
2. Mål	8
3. Budsjett for 2019	13
4. Andre forutsetninger og krav	15
5. Rapportering og resultatoppfølging	16

2.3 Utviklingsavtale med Høgskulen på Vestlandet

Innholdet i avtalen er utarbeidet gjennom en prosess i 2017 med innspill fra institusjonen og dialog med departementet blant annet i fellesmøte for institusjonene som inngikk utviklingsavtaler samtidig og i etatsstyringsmøtet.

Målene i utviklingsavtalen skal realiseres innen våren 2020. Endelig rapport om måloppnåelse skal inngå i høyskolens Årsrapport 2019–2020.

Målene i avtalen skal kunne realiseres innenfor eksisterende finansielle ressurser. Dersom økonomiske virkemidler knyttes til i avtaleperioden, tar departementet initiativ til dialog om eventuell justering av avtalen slik at den tilpasses nye forutsetninger.

Institusjonen skal omtale status for oppfølging av utviklingsavtalen i årsrapporten hvert år. Her skal det fremgå hva som er status på måleparametre/milepæler sammenlignet med utgangspunktet for avtalen.

Målbilde

HANDLINGSPLAN for digitalisering i høyere utdanning og forskning

2019–2021



Rammeverk for det systematiske arbeidet
med kvalitet i utdanningene ved HVL

Godkjent av høgskulestyret 29.11.18

Høgskulen har som mål å bli et profesjons- og arbeidslivsrettet universitet.

Universitetsprosjektet

Det er ikkje mangel på ambisjonar....

(Vi forsøkte å telle, men gav litt opp då vi bikka 120 skildringar av mål/ambisjonar...)

Målhierarki?

- › Det er mange skildringar av mål og ambisjonar
- › Mange ulike typar mål.

Men...

- › Kva er samanhengane?
- › Kva er viktigast?
- › Er det eit hierarki?
- › Kvar kjem måla i utviklingsavtala inn i bildet?



- › Politiske ambisjonar
- › Formål i regelverket
- › Effektmål for sektoren
- › Sektormål
- › HVL strategiske mål
- › HVL verksemdsmål
- › Utviklingsmål for HVL (Utviklingsavtala)
- › Strategiske mål fakultet
- › Operative mål for fakultet og avdelingar
- › Mål på institutt og senter
- › Mål på campus
- › Mål i prosjekt
- › Mål i arbeidsprosessar
- › Kvalitetsmål
- › Måltal

Utviklingsavtala – i tildelingsbrevet for 2018 og 2019

› Kort sagt:

- › Innehalde mål på **prioriterte utviklingsområde** som skal bidra til å tydeleggjere HVLs profil og på sikt gje **betre arbeidsdeling** i sektoren.
- › Er ein del av tildelingsbrevet, og måla skal realiserast våren 2020. Status i årsrapporten.

› KD har sagt:

«Utviklingsavtalen har forankring i fusjonsplattformen og i øvrige plandokument for institusjonen. Måla byggjer oppunder sektormåla og speglar dei overordna prioriteringane til HVL fram mot år 2020. Måla i utviklingsavtalen skal forankrast i høgskulen si framtidige målstruktur, og blir ein del av strategiplanen, og slik inngå i den ordinære plan- og verksemdsoppfølginga.»

› Konkret skal den bidra til:

- › å nå måla om **høg kvalitet, tydlegare institusjonsprofilar** og **betre arbeidsdeling**.
- › den **faglege utviklinga** ved institusjonen og **vere til støtte for styret**.
- › **utvikling og innovasjon gjennom eit styrka samarbeid** med samfunns- og arbeidsliv i regionen, både i privat og offentleg sektor.

Endringar av mål og måleparameter i utviklingsavtala

- › Runde 1 – fire mål, ingen måleparameter:
 - › Første forslag til utviklingsmål er tydeleg samanfallande med verksemdmåla (2017).
 - › Mål om universitetsambisjonen er direkte overført.
- › Runde 2 – tre hovudmål og 18 delmål eller måleparameter:
 - › Universitetsambisjonen fjerna som mål, men det er fleire delmål som går i den retninga.
 - › Sprikande delmål: Nokre er vage medan andre er særst detaljerte og konkrete.
 - › Hovudmåla er tydeleg kopla til avdelingane med prorektor.
- › Runde 3 – tre målområde, til saman sju (del-)mål og 16 måleparameter:
 - › Universitetsambisjonen er heilt ute her, men tiltak er med framleis.
 - › Større merksemd på studentar og utdanning, som inngår i seks av sju mål.
 - › Fleire av måla femner om fleire tema – er meir integrert.
 - › Bryt delvis med strukturen i verksemdmåla.

Ambisjonane til dei folkevalde

(Regelverk og sektormål)

Kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge

Samfunnet har tilgang til oppdatert kunnskap av høy kvalitet

Alle deltar i arbeids- og samfunnsliv

Alle har den kompetansen som de selv og samfunnet trenger

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning

2. Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

3. God tilgang til utdanning

4. Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

Universitets- og høyskoleloven, § 1.1. Lovens formål:

1. (HVL) tilbyr høyere utdanning på høyt internasjonalt nivå

2. (HVL) utfører forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå

3. (HVL) formidler kunnskap om virksomheten og utbrer forståelse for prinsippet om faglig frihet og anvendelse av vitenskapelige og kunstneriske metoder og resultater, både i undervisningen av studenter, i egen virksomhet for øvrig og i offentlig forvaltning, kulturliv og næringsliv

Ambisjonane til HVL (2019-2023)

(Strategi og verksemdmål)

Kunnskap som bygger menneske og samfunn

Overordna mål: HVL skal bli eit universitet med ein tydeleg profesjons- og arbeidslivsretta profil, tufta på samspel, berekraft og nyskaping

Overordna mål: Felles, faglege satsingsområde skal styrke profilen, og vere gjennomgåande perspektiv i utdanning, forskning, formidling og samhandling

1 Danne og utdanne høgt kompetente kandidatar til beste for samfunnet

1.1. HVL skal vere kjent for studentar som trivast og lukkast

1.2. HVL utdannar kritisk reflekterte kandidatar som er attraktive for arbeids- og samfunnsliv regionalt, nasjonalt og internasjonalt

2 Drive forskning, utviklingsarbeid og innovasjon av høg internasjonal klasse

2.1. HVL driv profesjons- og praksisretta forskning med høg internasjonal kvalitet i samarbeid med næringsliv og offentleg sektor

2.2. HVL skal styrke internasjonalt samarbeid om forskning, utviklingsarbeid og innovasjon

3 Formidle og dele aktuell kunnskap og kompetanse

3.1. HVL fangar opp aktuelle problemstillingar, og er ein relevant samarbeidspartnar for arbeids- og samfunnsliv gjennom samhandling, deltaking og dialog. *(skreve litt om for å få lik form)*

3.2. HVL involverer relevante brukarar i kunnskapsutvikling

4 Bygging av institusjonen

4.1. HVL skal vere ein berekraftig, effektiv og lærande organisasjon

4.2. HVL skal ha eit godt og stimulerande arbeids- og læringsmiljø på alle campus

Utviklingsavtala

(Fellesambisjonar til dei folkevalde, og HVL)

Målområde 1: Regional utvikling

1. HVL skal styrke praksisnær utdanning, og FoU i klynge og nettverkssamarbeid med det regionale arbeids- og næringslivet. Entreprenørskap, tverrprofesjonell og tverrfagleg samarbeid er berande element.
2. HVL vil stimulere til auka relevans i utdanning og forskning i samarbeid med samfunnsliv, næringsliv og offentleg sektor gjennom delte stillingar og utvikling av delte stillingar som omgrep.

Målområde 2: Institusjonsbygging

1. HVL vil aktivt arbeide med å auke talet på tilsette med førstekompetanse og professor- og dosentkompetanse gjennom nasjonalt og internasjonalt samarbeid. Kompetansen skal byggjast i samhandling med samfunnsliv, næringsliv og offentleg sektor.
2. HVL vil aktivt involvere studentane i FoU-arbeidet, auke forskningskompetansen hos våre samarbeidspartnarar, og bidra til berekraftig vekst og innovasjon.

Målområde 3: Utdanningskvalitet

1. HVL skal utvikle framtidsretta, varierte og studentaktive lærings- og vurderingsformer for å heve kvaliteten på utdanningane, og gjere relevant kunnskap tilgjengelege for samfunnsliv, næringsliv og offentleg sektor.
2. HVL skal gjere profesjons- og arbeidslivsretta kunnskap tilgjengeleg for fleire i eit livslangt læringsperspektiv, og skal aktivt trekke studentane inn i samarbeidet med forskings- og arbeidsliv på Vestlandet gjennom studentoppgåver.
3. HVL skal samarbeid med UiB om lærarutdanning, ved å tilby fag til kvarandre der institusjonane har komplementær kompetanse. Samarbeid om FoU og vidareutdanning skal utviklast vidare.

Det er ikkje mangel på parameter heller...

Måleparameter i utviklingsavtala

1. Talet på tilsette med formell pedagogisk basiskompetanse
2. Talet på vurderingsordningar med digitale løysingar
3. Talet på nettstøtta utdanningar
4. Talet på bachelor- og masteroppgåver i samarbeid med arbeidslivet
5. Arbeid og framdrift i etablert samarbeidsorgan mellom HVL og UiB
6. Talet på masteroppgåver knytt til eigen forskingsaktivitet
7. Gjort forskinga relevant for FNs berekraftsmål
8. Omfang av deltaking i klynge- og nettverkssamarbeid
9. Aktive Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) og utvikling av strategiske møteplassar
10. Kandidatar i relevant arbeid
11. Gjennomført pilot på tverrfagleg samarbeid på campus
12. Talet på utdanningar som er utvikla eller vidareutvikla i samarbeid med arbeidslivet
13. Talet på delte stillingar med arbeidsliv
14. Talet på førstekompetente, professorar og dosentar
15. Talet på internasjonale professor II
16. Talet på offentleg ph.d. og nærings ph.d. i doktorgradsprogramma

Nasjonale styringsparameter

1. Delen bachelorkandidatar i eit kull som gjennomfører på normert tid
2. Delen masterkandidatar i eit kull som gjennomfører på normert tid
3. Fagleg tidsbruk (timer) per veke blant heiltidsstudentar
4. Skår på korleis studentane oppfattar studiekvaliteten
5. Kandidattal på helse- og lærarutdanning
6. Andelen utreisande utvekslingsstudentar på Erasmus+ av totaltalet på studentar
7. Andre bidrags- og oppdrags-inntekter per fagleg årsverk
8. Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per fagleg årsverk
9. Andel forskningsinnsats i MNT-fag
10. Tal på publiseringspoeng per fagleg årsverk
11. Verdien av Horisont 2020-kontraktar per FoU-årsverk (NFR/NIFU) i 1000 €
12. Delen kvinner i dosent- og professorstillingar
13. Andelen midlertidige tilsette i undervisnings- og forskarstillingar
14. Tal på studiepoeng per fagleg årsverk

Mål vi må lukkast med (strategi 2019-2023)

1. Studentar som fullfører på normert tid
2. Eit godt læringsmiljø og eit aktivt studentdemokrati
3. Utdanningar som er utvikla og gjennomført i samarbeid med arbeidslivet
4. Utdanningar med høg kvalitet og internasjonal dimensjon
5. God studentrekruttering og god kvalifiserte søkjarar til alle campusar
6. FoU og innovasjon i samspel med samfunnet og med god studentinvolvering
7. Profesjons- og arbeidslivsretta forsking på tvers av fagfelt
8. Tilsette deltar i forskings-nettverk og klyngesamarbeid
9. Høg grad av ekstern finansiering
10. Omfattande vitenskapleg publisering av høg kvalitet
11. HVL er ein sentral samarbeidspartnar for institusjonar og verksemdar på Vestlandet
12. HVL er ein attraktiv tilretteleggar av kompetanseutvikling
13. HVL er ein tydeleg formidlar av ny kunnskap
14. HVL får gjennomslag i utforming av politikk
15. Tilsette er aktive deltakarar i den offentlege debatten og er kjende for høg kompetanse på sine fagområde

Nokre utfordringar med dagens utviklingsavtale

- › Er det enkelt å finne tydelege målbilde, når vi ser alle mål i samanheng?
 - › Det er krevjande å ha fleire sett med mål.
- › Måla i utviklingsavtala er i samsvar med strategien, men...
 - › berre delvis integrert med verksemdsmåla.
 - › blir det arbeidd etter konkrete planar for å nå alle utviklingsmåla?
 - › er det tilstrekkeleg styringsinformasjon om framdrift?
- › Det er mange måleparameter (styringsindikatorar), som kjem i tillegg til dei nasjonale.
 - › Fleire av parametranne er vanskeleg å måle – i alle fall automatisk og kvantitativt.
 - › Ingen av parametranne har måltal knytt til seg. Kva er godt nok?

Utviklingsavtala – «here we go again?»

Vi veit at:

- › Utviklingsavtala gjeld fram til våren 2020.
- › HVL skal rapportere status på i kva grad vi har nådd mål, i årsrapporten for 2019.

Men, vi veit ikkje kva som vidare skjer med utviklingsavtala:

- › Vil KD gå bort frå heile konseptet med eigne utviklingsavtalar?
- › Vil KD vidareføre avtala som den er?
- › Vil KD vidareføre innhaldet i avtala, men integrere det tettare i tildelingsbrevet?
- › Vil KD setje i gong ein revisjon av avtala?
- › Vil KD starte heilt på nytt?

Same kva; HVL har ein strategi, som krev vidare utvikling av høgskulen.

Utviklingsavtala – kva gjer vi no?

- › I strategien har HVL konkrete, faglege satsingsområde, og prioriterte innsatsområde.
- › HVL skal utviklast vidare, uavhengig av om KD tek initiativ til ei ny avtale eller ikkje.

Det er i alle fall tre vegar vi kan velje:

- › Ein veg er å avvente KD, og ta det der i frå.
- › Ein annan veg å gå er å ta fram dei viktigaste utviklingsområda, setje konkrete mål, og lage konkrete handlingsplanar med definerte målepålar. For HVLs eigen del.
 - › Då veit vi også kva vi vil ha med i ein eventuell ny avtale.
- › Ein tredje veg er å bu seg på at det vil komme ein ny avtale.
 - › Gjere eit strategisk retta arbeid for å finne dei viktigaste utviklingsområda i strategien.
 - › Setje i gong ein prosess med å setje mål og parameter på eiga hand.
 - › Det kan vere smart å bruke formuleringar vi alt har:
 - › frå strategien, verksemdmåla eller dagens utviklingsavtale.



Høgskulen
på Vestlandet

SAMSPEL
BEREKRAFT
NYSKAPING

Styreseminar 2019

Risikostyring er éin del av
verksemdstyringa

Stab for virksomhetsstyring og internrevisjon

25. september 2019



Risiko - presiseringar

- › Vi snakkar her om den **generelle** metoden for handtere risiko i staten
- › Andre aktørar i staten gjev rettleiing i ulike metodar for risikostyring innanfor **sine ansvarsområde**. Til dømes (lista er ikkje komplett):
 - › Risikovurderingar knytt til informasjonstryggleik (Difi)
 - › Risikovurderingar knytt til anskaffelsar (Difi)
 - › Risikovurderingar knytt til samfunnstryggleik - heilskapleg ROS i kommunar (DSB)
 - › Risikovurderingar knytt til sikring (NSM)
 - › Risikovurderingar knytt til HMS arbeid (Arbeidstilsynet)
- › Felles for alle metodane er å identifisere uønskete hendingar eller tilhøve som påverkar det å nå mål, eller det å overhalde krav, negativt
- › Risiko er ofte definert inn som ein ekstra R i MRS, vi har her integrert MRRS i omgrepet verksemdstyring

Risiko som omgrep

- › Risiko og standardar
 - › I ISO 31000 er risiko definert som kva effekt usikkerheit har på mål
- › Risikostyring
 - › Koordinerte aktivitetar for å rettleie/kontrollere ei verksemd med omsyn til risiko
- › Risikovurdering
 - › Ein samla prosess; risikoidentifikasjon, risikoanalyse og risikoevaluering
- › Usikkerheit
 - › Ein tilstand der det manglar informasjon, eller det manglar ei forståing av/kunnskap om en hending, og om konsekvensen av eller sannsynet for at den skal skje.

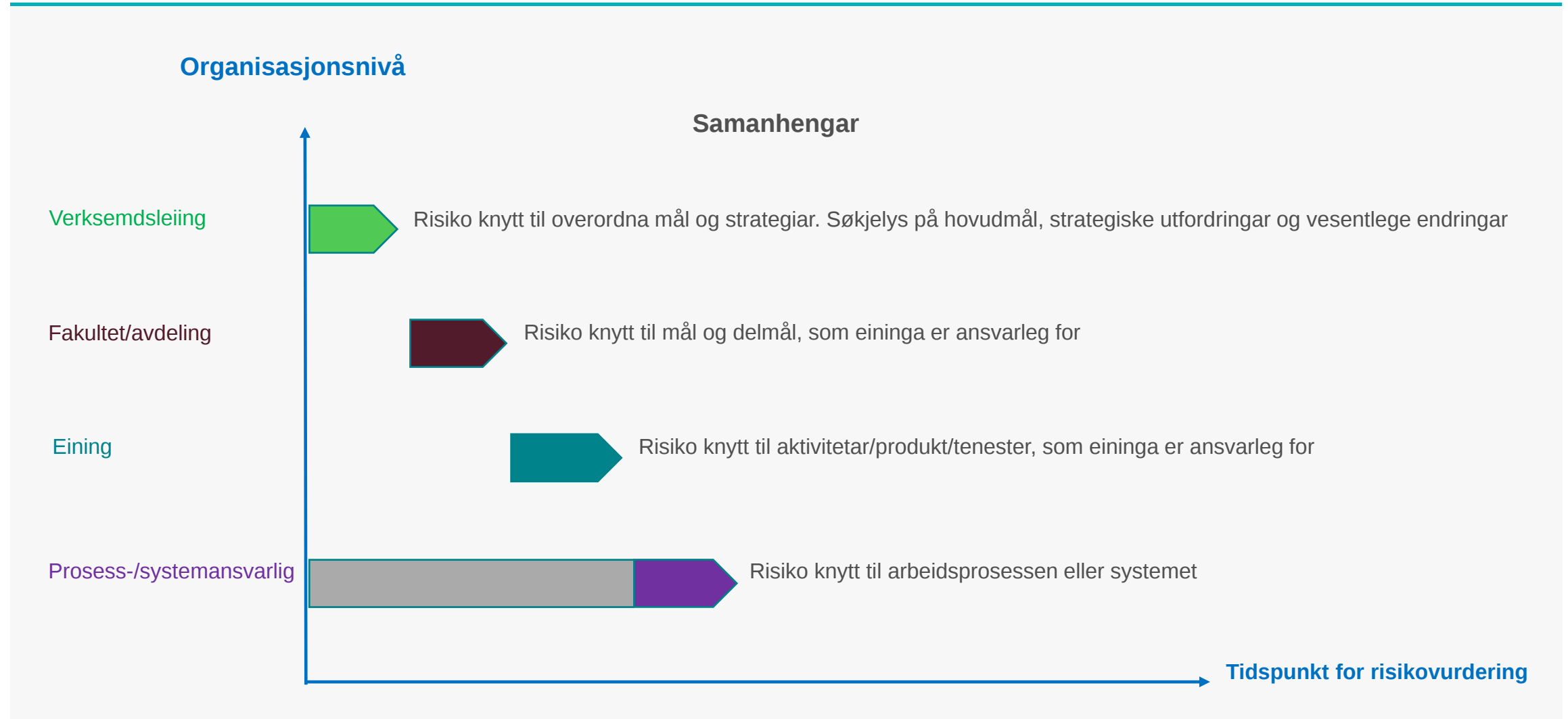
Risikostyring – kva er det?

- › Risiko er eit uttrykk for usikkerheit.

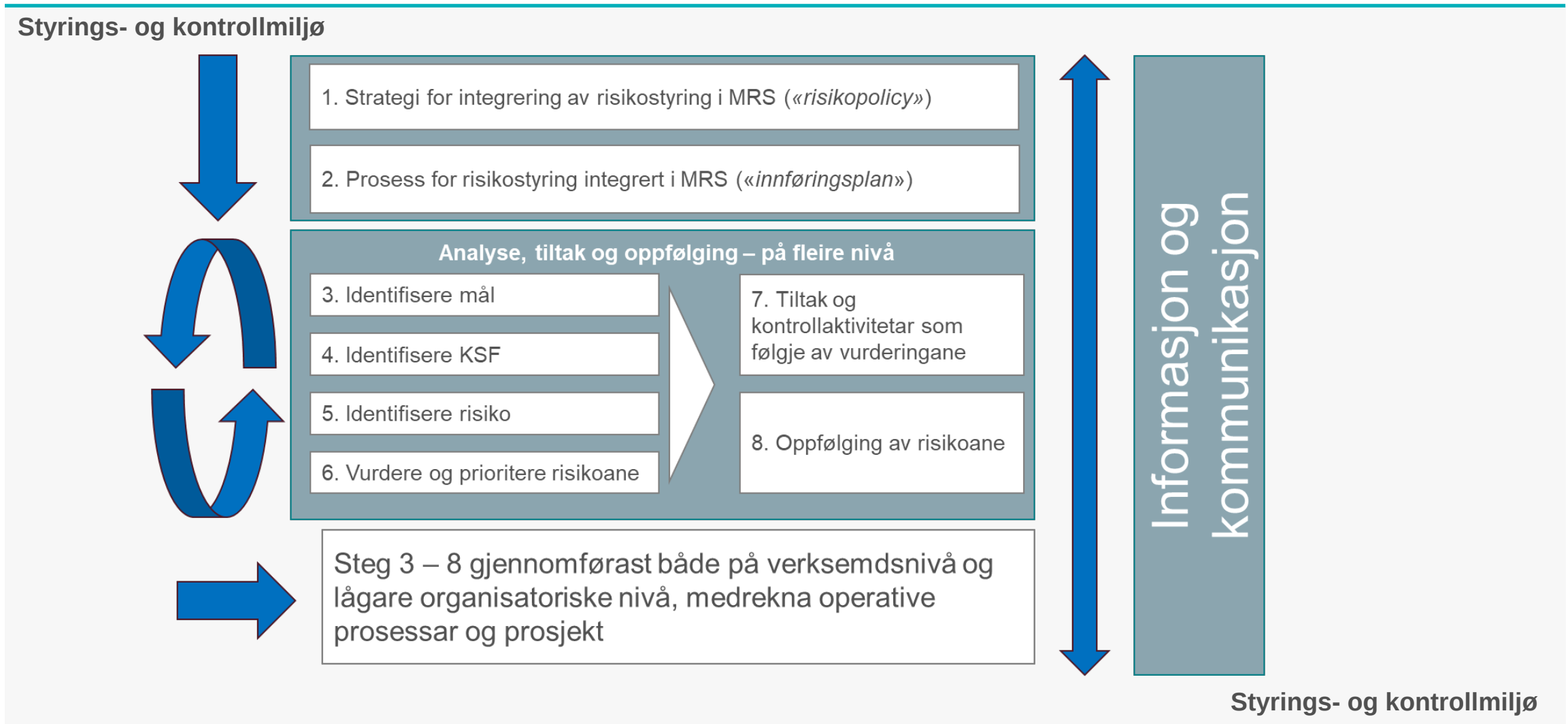
Risikostyring er integrert i mål- og resultatstyringa (verksemdstyringa):

- › Er utforma for å kunne identifisere, vurdere og handtere, og følge opp risiko, slik at risikoen er innanfor akseptert nivå
 - › Dette tyder at HVL må akseptere noko risiko (døme; overbooking på studiar).
- › Gjennomførast av verksemds leiing og dei andre tilsette.
- › Brukast når strategiar og planer blir fastsett for å gje rimeleg grad av sikkerheit for at verksemda når mål, på tvers av verksemda.

Risikostyring – samanhengar



Om risikostyring - prosessane



Døme på risikovurdering

Identifisere mål: «Danne og utdanne høgt kompetente kandidatar til beste for samfunnet»

Identifisere		Vurdere				Tiltak	
KSF ¹	Risikoområder Truslar/uønskt hending ²	S ³	K ⁴	R ⁵	U ⁶	Tiltak ⁷	Ansvar ⁸
«Utdanningar som er utvikla og gjennomført i samarbeid med næringslivet»	HVL blir ikkje sett på som ein attraktiv samarbeidspartnar	2	4	8	Stor	- Gjennomføre undersøking - Finne og måle indikatorar	
	HVL har ikkje eit godt nok nettverk i næringslivet	1	3	3	Middels	- Vurdere nettverka vi har - Plan for å pleie dei vi har	

- › Risikoforståing kan koplatt til strategi-, årsplan- og budsjettarbeid.
 - › Tiltaka blir ein del av årsplanar/verksemdplanen.
- › Risikoforståinga kan koplatt til internrevisjonsarbeidet.
- › Når tiltaka er gjennomført, må dei evaluerast for å finne ut om dei virka.
 - › Evalueringa vil påverke risikoen.

Sannsynlighet	5 - Svært stor					
	4 - Stor					
	3 - Moderat					
	2 - Liten					
	1 - Svært liten					
		1 - Svært lav	2 - Lav	3 - Moderat	4 - Alvorlig	5 - Svært alvorlig
		Konsekvens				

Risikostyring ved HVL

- › HVL har i år gjennomført ei overordna ROS
 - › Omfatta HMS, drift/tenesteproduksjon og omdømme
- › Alle handterer risiko i det daglege og gjer risikoreduserande tiltak - med eller utan medvit
- › Spørsmålet er om dette er tilstrekkeleg?
 - › Har vi kontroll på risikoen, og kan setje inn naudsynte tiltak tidleg nok?
 - › Ville HVL tent på å ha eit meir overordna system for risikostyring?
- › Merk: Økonomireglementet (§ 4) «Grunnleggende styringsprinsipper» stiller implisitt krav til risikostyring og internkontroll

Styrets rolle i risikostyringa?

- › Øvste leiing bør fastsette korleis risikostyring skal integrerast i MRS
 - › Formålet med og ambisjonane for risikostyring.
 - › Roller, ansvar og organisering - *kven som har ansvar for å risikovurdere kva.*
 - › Jamfør ulike metodar hos ulike aktørar i staten.
 - › Overordna prinsipp for risikostyring - *korleis gjer vi det her hos oss?*
 - › Dette bør dokumenterast og formaliserast til dømes i ein policy, jamfør «Steg 1»
- › Risikostyring gjev styringsinformasjon og betre avgjerdsgrunnlag
 - › Gjev betre grunnlag for å fastsette realistiske mål og ambisjonsnivå.
 - › Gjer samanhengen mellom mål, risiko og kontrollaktivitetar/tiltak tydlegare.
 - › Gjev betre grunnlag for prioritering og ressursstyring.
 - › Gjev potensielt ei meir proaktiv og føreseieleg styring.

