



Høgskulen
på Vestlandet

SAMSPEL
BEREKRAFT
NYSKAPING

Virksomhetsstyring

Styreseminar 25.sept. Sogndal

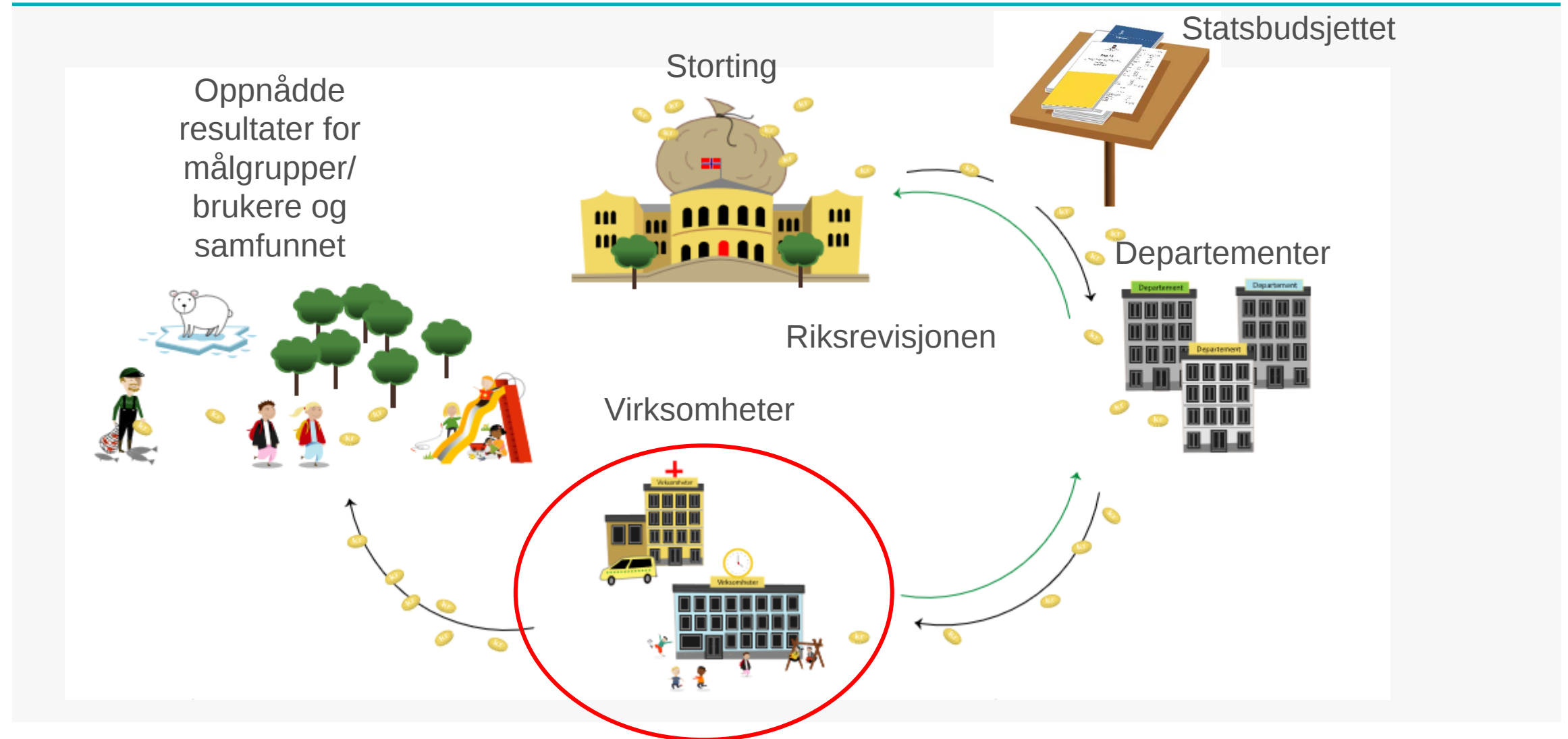
Stab for virksomhetsstyring og intern revisjon



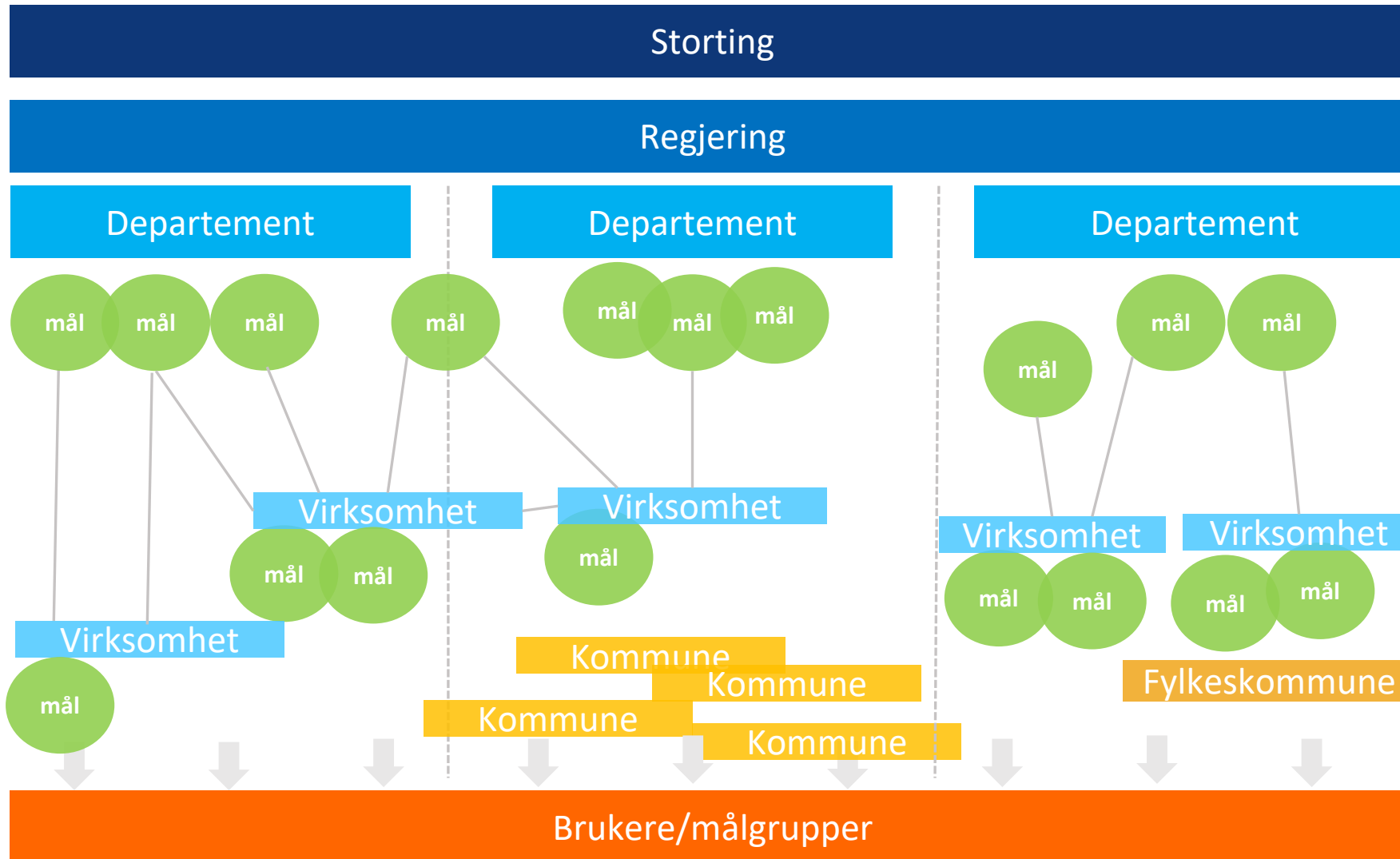
Agenda:

- › Generelt om virksomhetsstyring
- › Virksomhetsstyring ved HVL
- › Utviklingsavtalen mellom KD og HVL
- › Risikostyring
- › Intern kontroll og intern revisjon

Virksomhetsstyring sin plass i statlig styring (figur: DFØ)



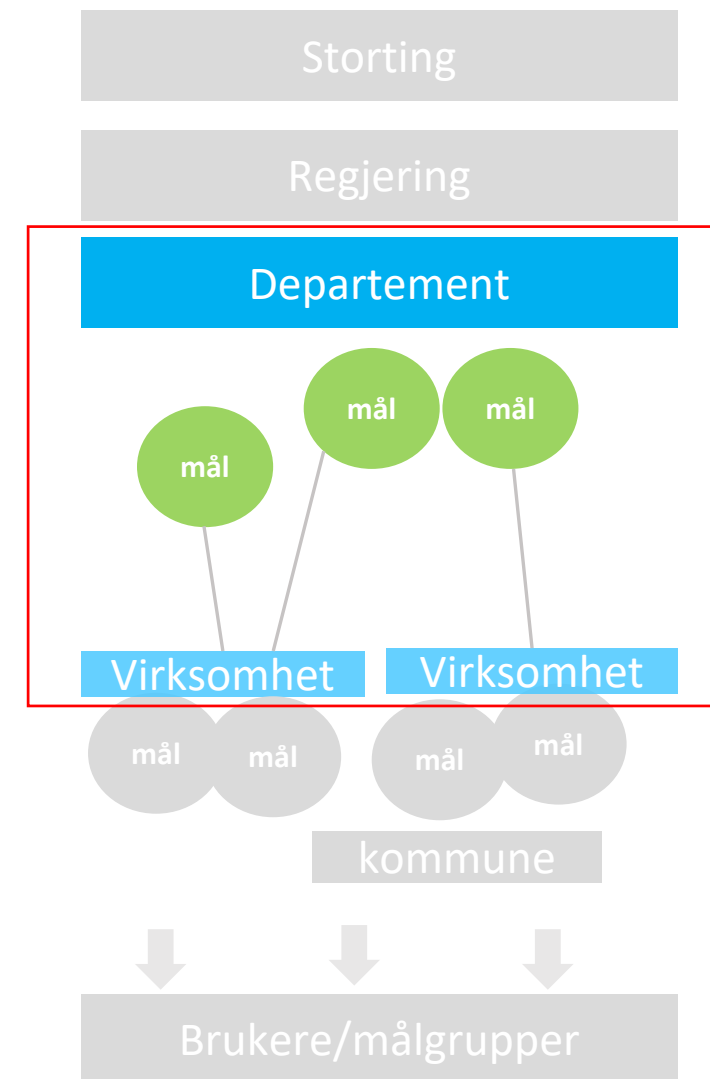
Styringslinjer i staten (DFØ)



Etatsstyring – departementets styring av underliggende virksomhet (fra DFØ)

Departementet har ansvaret for at

- a) virksomheten gjennomfører aktiviteter i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger og departementets fastsatte mål og prioriteringer
- b) virksomheten bruker ressurser effektivt
- c) styringsdialogen mellom departement og virksomheten fungerer hensiktsmessig
- d) virksomheten rapporterer relevant og pålitelig resultat- og regnskapsinformasjon
- e) det gjennomføres kontroll med virksomheten og at virksomheten har forsvarlig internkontroll
- f) evalueringer gjennomføres

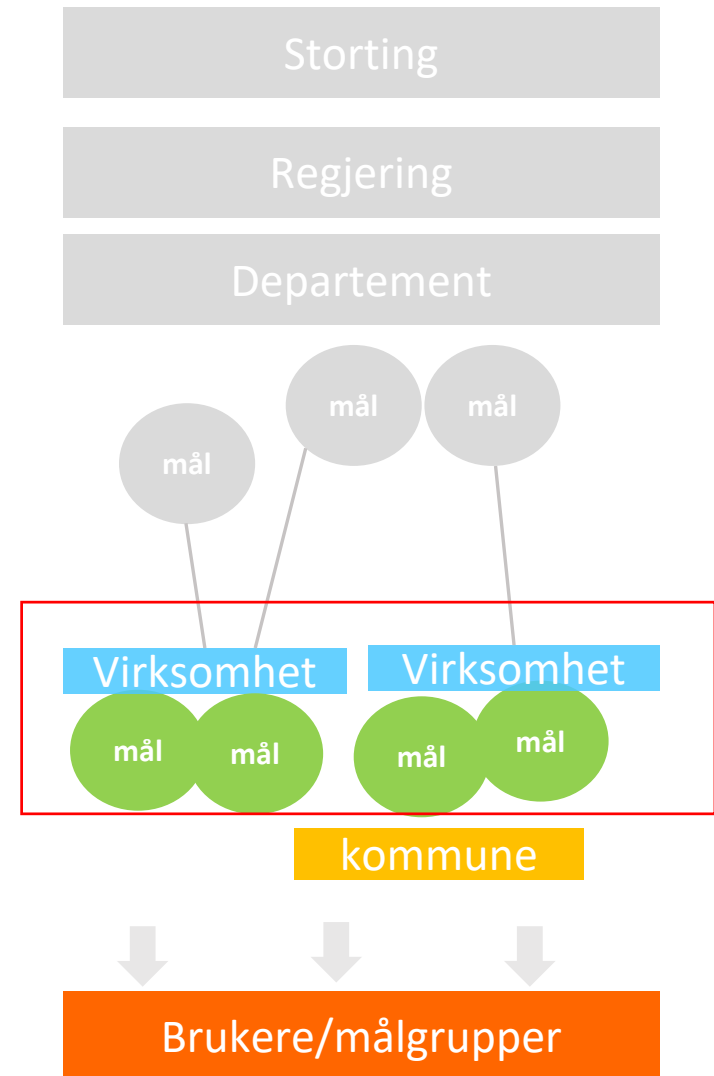


Virksomhetsstyring – virksomhetens styring av seg selv (Fra DFØ)

Virksomhetens ledelse har ansvaret for å

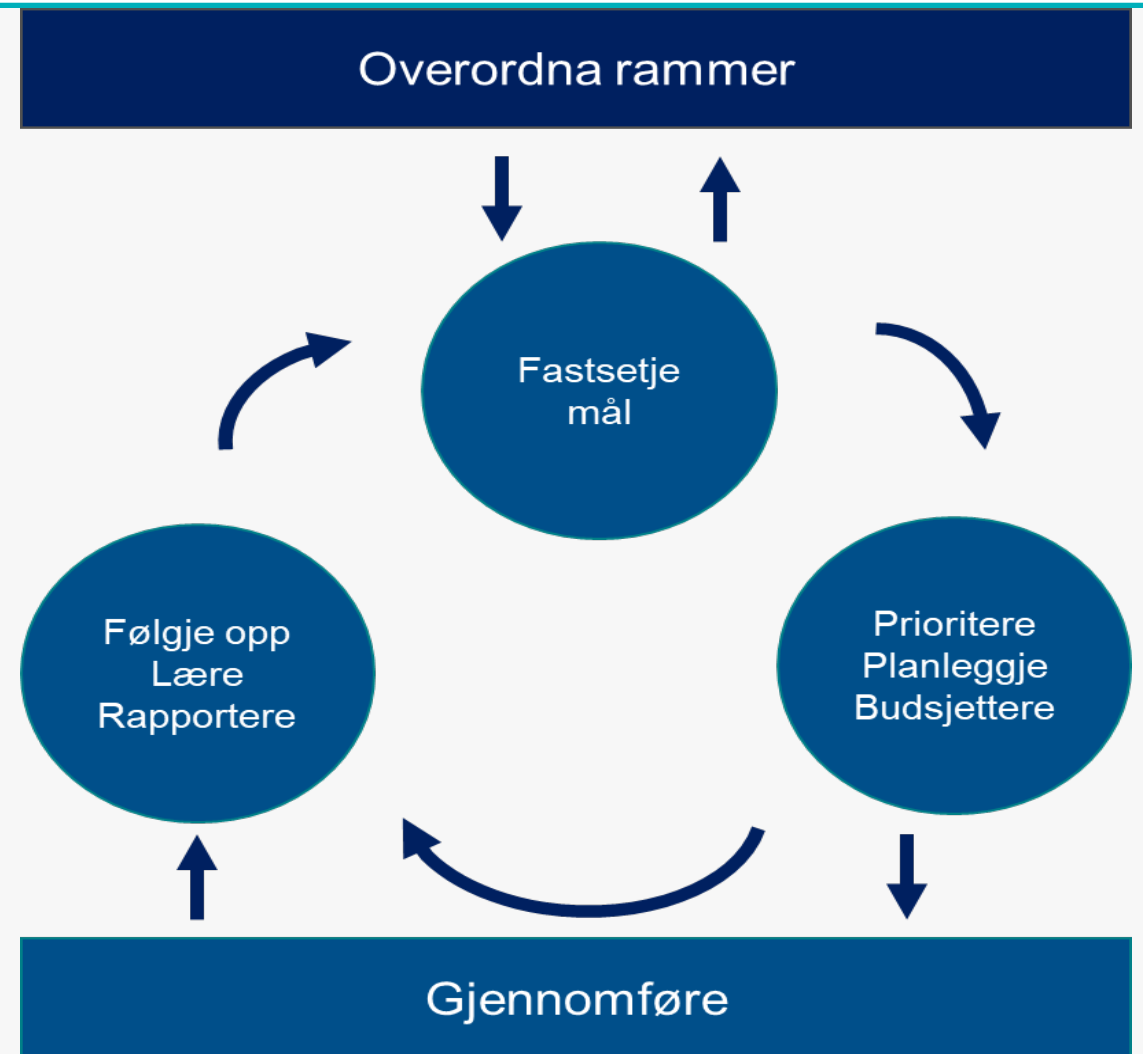
- › gjennomføre aktiviteter i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger og fastsatte mål og prioriteringer fra departementet
- › fastsette mål og foreta prioriteringer med ettårig og flerårig perspektiv
- › sørge for planlegging, gjennomføring og oppfølging
- › definere myndighet og ansvar og fastsette instruks
- › etablere internkontroll

*Systemer og rutiner skal være tilpasset **risiko** og **vesentlighet***



Virksomhetsstyring

«Systematiske aktiviteter for å **sette mål, prioritere oppgaver, fordele ressurser og kompetanse, overvåke produksjonen og følge opp resultater**, slik at virksomheten oppfyller sine **mål og resultatkrav innenfor fastsatte rammer**»
(DFØs definisjon)





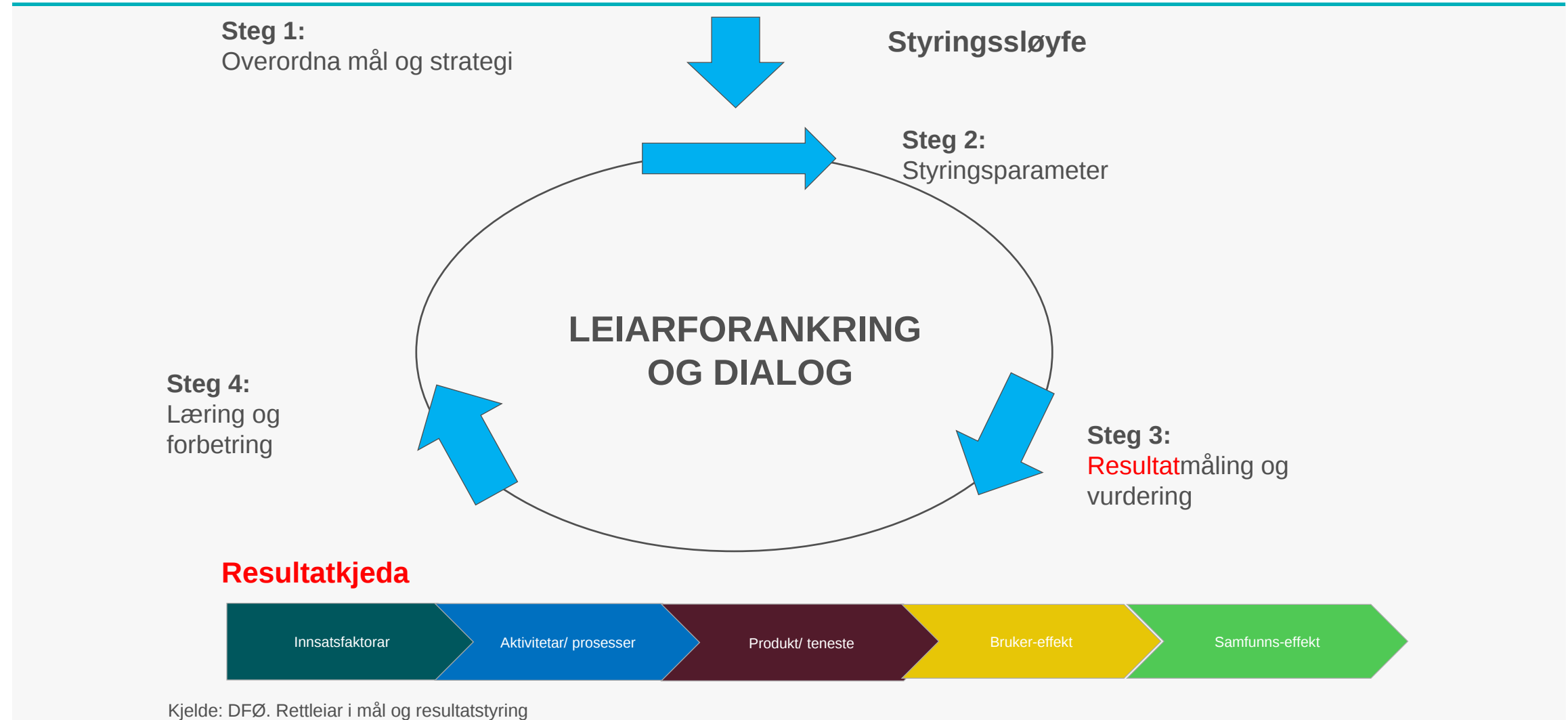
Helhetlig virksomhetsstyring?

- › Fra definisjonen til DFØ er det pekt på «..*systematiske aktiviteter*..<»
- › Andre definisjoner viser til;
 - › «*summen av strukturer, prosesser og verktøy*» for å styre
 - › Styring «*på alle nivåer og innenfor alle områder*»
- › Helhetlig virksomhetsstyring innebærer:
 - › Ting må henge sammen og dra i samme retning
 - › Gjelder hele vår virksomhet, - både ledelse, faglige og administrative prosesser
 - › Virksomhetsstyring er et linjeansvar
 - › Bruk av ulike verktøy og virkemiddel for å nå felles mål

Virksomhetsstyring i staten handler om å oppnå resultater/effekter for målgruppen

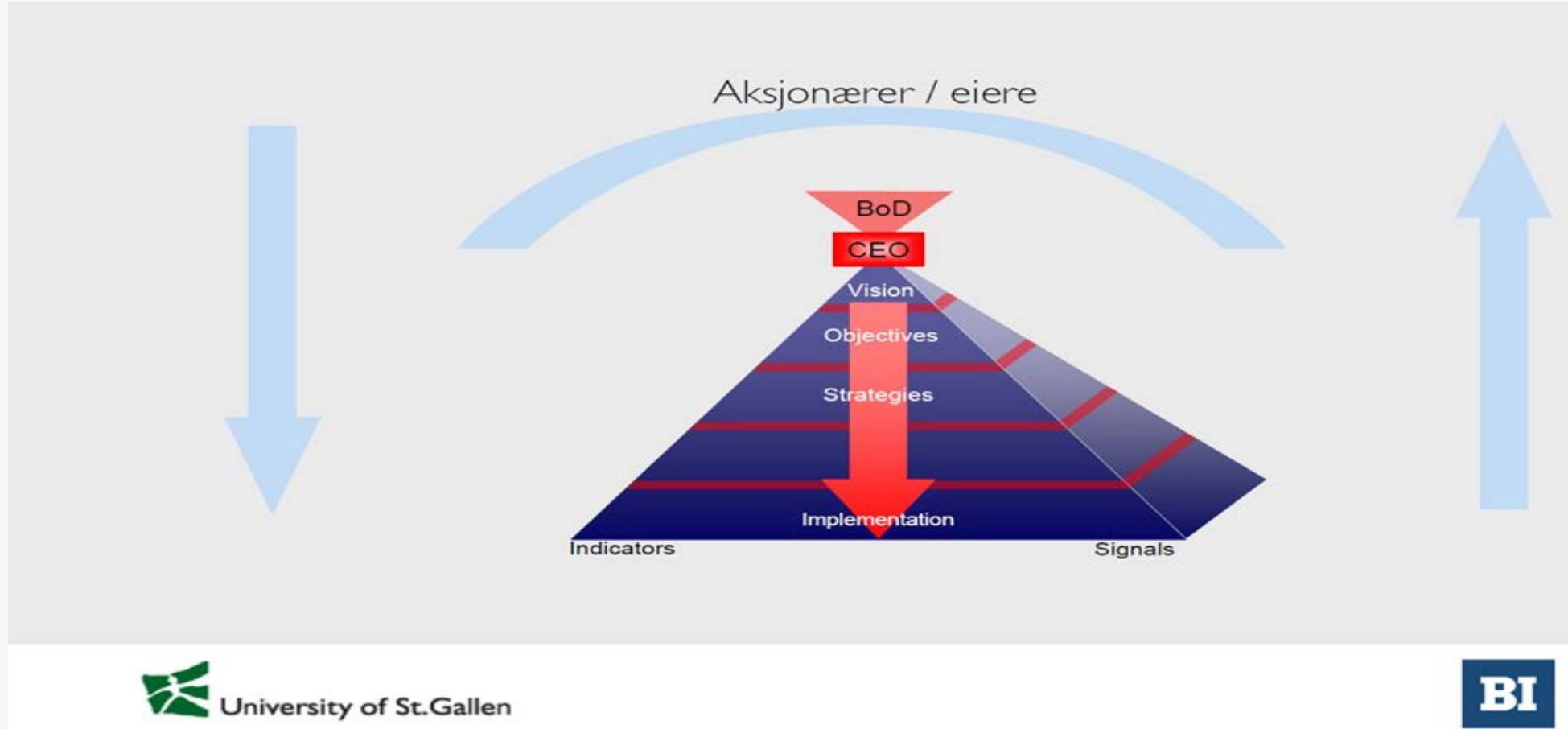


Visualisering av virksomhetsstyring



« gi retning og ha kontroll »

(figur: Prof. Flemming Ruud/ Univ. St. Gallen og BI)



Økonomireglementet

§ 4 Grunnleggende styringsprinsipper i staten

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 virksomhet, jf. § 7.

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



Implisitt også et krav om risikostyring og internkontroll.



Reglement for økonomistyring i staten

Bestemmelser om økonomistyring i staten

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

Ulike styringsformer – hva er hva ?

Fra Khrono (fra artikkel publisert 19.09.19)



Styring basert på mistillit eller tillit?



Det er absurd at eit tillitsbasert samfunn som Noreg importerer ein modell som bygger på mistillit.

Tom Are Trippestad
Professor, Høgskulen på Vestlandet



Tillitsreform? Kjem ikkje til å skje.

Kristin Clemet
Leiar tenketanken Civita

Mål- og resultatstyring (MRS) vs. New public management (NPM)

- › Brukes ofte som synonymer, men har ulik opprinnelse, ulike ambisjoner og benytter ulike virkemidler.
- › MRS har fokus på sammenhengen mellom virkemiddelvalg og effekter, - hva vi gjør og hva vi oppnår (sette mål, oppfølge opp mål og lære/forberede).
- › NPM har ingen enhetlig og omforent definisjon, men brukt som samlebetegnelse for flere reformbølger og utviklingstrekk, som organisering i resultatenheter, stykkprisfinansiering, incentivordninger, internprising...
- › Disse styringsvirkemidlene inngår ikke i MRS slik det er nedfelt i økonomireglementet.
- › Drivkraften i utviklingen av MRS var å flytte fokus fra styring på innsatsfaktorer til styring/fokus på effektene.
- › Drivkraften i NPM var å rette oppmerksomheten mot effektivitet i produksjonen av offentlige tjenester.

Mål- og resultatstyring (MRS) vs. tillitsbasert styring

- › Ofte fremstilt som en motsetning, men bygger på mange av de samme forutsetningene:
 - › Styring basert på tydelige mål og en felles forståelse nivåene imellom av formålet med det som skal gjøres.
 - › Delegering av myndighet og fullmakter basert på en forventning om at effektiviteten øker når det utøvende nivået, som kjenner utfordringene best, får frihet til selv å bestemme hvordan målene skal nås.
 - › Læring og kontroll gjennom en tilstrekkelig og forsvarlig dokumentasjon, vurdering og rapportering av resultater.
 - › MRS baserer seg på en balanse mellom å ha kontroll og det å gi tillit
- › Men:
 - › Den praktiske innretningen av styringen kan bli for detaljorientert og omfattende, med desto mindre handlingsrom/frihetsgrader/tillit.
- › God rolleforståelse og dialog er avgjørende for en tillitsbasert MRS.

- › ” Det måles, registreres og rapporteres på et utall av faktorer.....



- ›mens det ledelsesmessige overblikket for å sette inn korrigerende handlinger i tide mangler”

Statsbudsjett og tildelingsbrev



Kunnskapsdepartementet

Vedlegg

Orientering om statsbudsjettet 2019 for universitet og høyskolar

Etter vedtak i Stortinget 12. desember 2018.
Mål for universitet og høyskolar, budsjett og endringer i løyving og finansieringssystemet.



Høgskulen på Vestlandet
Postboks 7030
5020 BERGEN

Deres ref

Vår ref
18/4768

Dato
19. desember 2018

Statsbudsjettet for 2019, kap. 260 - Tildelingsbrev for Høgskulen på Vestlandet

På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2019 sender Kunnskapsdepartementet med dette tildelingsbrev til institusjonen. Tildelingsbrevet er Kunnskapsdepartementets årlige styringsdokument og skal distribueres til alle medlemmer av institusjonens styre. Eventuelle endringer eller ytterligere tildelinger blir formidlet 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. Regeringens prioriteringer og forventninger	2
2. Mål	8
3. Budsjett for 2019	13
4. Andre forutsetninger og krav	15
5. Rapporter og resultatoppfølging	16

>

En liten film om tildelingsbrev og styring

- https://www.youtube.com/watch?v=_FAbAMkS4rE

Ulike plandokumenter ved HVL

- › KDs tildelingsbrev med felles **målstruktur** for UH-sektoren, med tilhørende styringsparameter
 - › Overordnede, langsiktige og nasjonale målsetninger
- › HVLs **Strategiplan** 2019-2023
- › HVLs **Virksomhetsmål** 2019-2023
- › **Utviklingsavtalen** mellom KD og HVL 2018-2020
- › HVLs **årsplan** 2019

Om målstrukturen i UH-sektoren

- › **4 overordnede og langsiktige mål:**
 - › *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*
- › 17 nasjonale **styringsparameter**
- › Institusjonene skal selv fastsette egne **virksomhetsmål** og relevante styringsparameter som gjenspeiler institusjonenes profil og utviklingsstrategi
- › Virksomhetsmålene skal bidra til å nå de overordnede målene
- › Departementet forventer at institusjonene vurderer egne resultater og ambisjoner på de nasjonale styringsparameter.
- › I tillegg kommer **Utviklingsavtalen**.

Mål 1: Høg kvalitet i utdanning og forskning

- › • Delen bachelorkandidatar som gjennomfører på normert tid (DBH)
- › • Delen mastergradskandidatar som gjennomfører på normert tid (DBH)
- › • Delen ph.d.-kandidatar som gjennomfører innan seks år (DBH)
- › • Skår på korleis studentane oppfattar studiekvaliteten (Studiebarometeret - NOKUT)
- ›
- › • Fagleg tidsbruk blant heiltidsstudentar (timar per veke) (Studiebarometeret - NOKUT)
- › • Talet på publikasjonspoeng per fagleg årsverk (DBH)
- › • Verdien av Horisont 2020-kontraktar per FoU-årsverk (Forskingsrådet/NIFU)
- › • Delen utreisande utvekslingsstudentar på Erasmus+ av totaltalet på studentar (DBH)

Mål 2: Forsking og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

- › • Delen mastergradskandidatar sysselsett i relevant arbeid eit halvt år etter fullført utdanning (Kandidatundersøkinga - NIFU)
- › • Bidragsinntekter frå Forskingsrådet per fagleg årsverk (DBH)
- › • Andre bidrags- og oppdragsinntekter per fagleg årsverk (DBH)
- › • Delen forskingsinnsats i MNT-fag (FoU-statistikken - NIFU)

Mål 3: God tilgang til utdanning

- Kandidattal på helse- og lærarutdanningane , jf. måltal (DBH)

Mål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høgre utdanningssektor og forskningssystem

- › • Talet på studiepoeng per fagleg årsverk (DBH)
- › • Delen kvinner i dosent- og professorstillinger (DBH)
- › • Delen mellomtids tilsette i undervisnings- og forskarstillinger (DBH)
- › • Delen av samlingane og objekta ved universitetsmusea som er tilstrekkeleg sikra og bevart (DBH)
- ›
- ›

Virksomhetsmål/utviklingsmål 2019-2023

(vedtatt av styret 28.11.18)

› Profil og felles faglege satsingsområde

- › Høgskulen på Vestlandet skal bli eit universitetet med ein tydeleg profesjons- og arbeidslivsretta profil tufta på samspel, berekraft og nyskaping
- › Dei felles faglege satsingsområda skal styrke den profesjons- og arbeidslivsretta profilen og vere gjennomgåande perspektiv i utdanning, forskning, formidling og samhandling

› Danne og utdanne

- › HVL skal vera kjent for studentar som trivast og lukkast.
- › HVL utdannar kritisk reflekterte kandidatar som er attraktive for arbeids- og samfunnsliv regionalt, nasjonalt og internasjonalt.

Virksomhetsmål/utviklingsmål 2019-2023 (vedtatt av styret 28.11.18)

› Forsking, utvikling og innovasjon

- › HVL driv profesjons- og praksisretta forskning av høg internasjonal kvalitet i samarbeid med næringsliv og offentlig sektor
- › HVL skal styrka internasjonalt samarbeid om forskning, utviklingsarbeid og innovasjon

› Formidle og dele

- › Gjennom samhandling, deltaking og dialog fangar HVL opp aktuelle problemstillingar, og er ein relevant samarbeidspartner for arbeids- og samfunnsliv.
- › HVL involverer relevante brukarar i kunnskapsutvikling

Virksomhetsmål/utviklingsmål 2019-2023 (vedtatt av styret 28.11.18)

- › **Bygging av institusjonen**

- › *HVL skal vera ein berekraftig, effektiv og lærande organisasjon*
- › *HVL skal ha eit godt og stimulerande arbeids- og læringsmiljø på alle campus*

- › Noen spørsmål/problemstillinger:

- › Hvordan måle/følge opp? Styringsparameter?
- › Profil og egenart?
- › Delmål?
- › Resultatmål? i 2020? 2021?...
- › Ulike resultatkrav for ulike enheter?

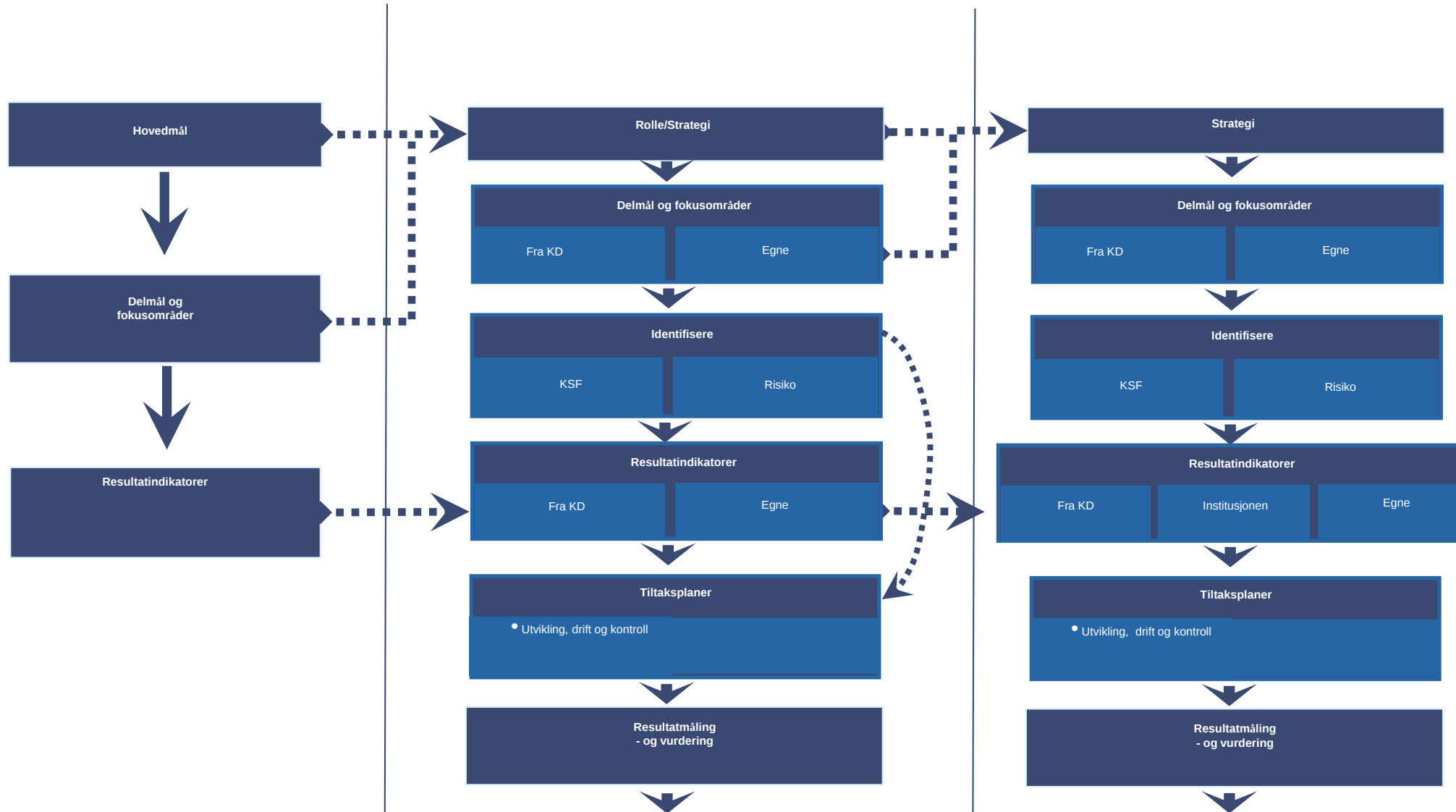
Årsplan 2019

- › Overordnet plan, som inngår som en del av Årsrapport 2018-2019 (*Kap. 5 Fremtidsutsikter*).
- › Prioriterte **tiltak** knyttet til de ulike målene virksomhets-/utviklingsmålene.
- › For perioden 2019-2020 er det identifisert **4 innsatsområder** som krever særskilt oppmerksomhet;
 - › *Kompetansebygging*
 - › *Organisasjonsutvikling*
 - › *Internasjonalisering*
 - › *Digitalisering*
- › De strategiske midlene er i stor grad knyttet til nevnte innsatsområder, om lag 56 mill. kr.
- › HVLs ambisjoner/resultatmål er ikke omtalt.

KD

HVL

Fakultet



Styringsdialog, læring og forbedring

Fokusområder ift. videre arbeidet med virksomhetsstyring ved HVL

- › Videreutvikle et mer helhetlig styringssystem, - innenfor alle fagområder og nivåer
- › Etablere felles metode/verktøy for risikostyring
- › Gjennomgang av alle styringsparameter – redusere/prioritere/forenkle
- › Innhenting og rapportering av styringsdata – forenkle/digitalisere
- › Oppfølging og evaluering av tiltak
- › Vurdere modell for internrevisjon

