



HÖGSKOLAN
DALARNA

Modell för verksamhets- och ekonomistyrning

Beslut: Högskolestyrelsen 2006-10-21

Revidering. 2013-12-20

Dnr: DUC 2003/458/19

Gäller fr.o.m.: 2014-01-01

Ansvarig för uppdatering: Utbildnings- och forskningskansliet, Eva Löfstrand

Modell för verksamhets- och ekonomistyrning vid Högskolan Dalarna

Allmänt

Ledningen av den statliga sektorn kännetecknas av mål- och resultatstyrning kombinerat med stor självständighet för den enskilda myndigheten. Detta ställer krav på effektiva lokala system för planering och uppföljning. Kraven tillgodoses inom Högskolan Dalarna genom en styrmodell för verksamhet och ekonomi. I denna modell, som beskrivs i det följande, sammanförs mål- och resultatstyrning av verksamheten till en helhet.

För att uppnå en effektiv målstyrning har verksamhet och ekonomi knutits samman i alla delar av planerings- och uppföljningsprocesserna. Den interna dialogen mellan rektor och resultatenheter (akademier, högskoleförvaltningen, bibliotek, utbildnings- och forskningskansliet, Dalacampus samt nämnder) via kvalitetsrådet respektive planeringsberedningen är av största vikt för helhetsperspektivet.

Samtliga resultatenheter och nämnder får ett årligt verksamhetsuppdrag, som följs upp. Verksamhetsuppdragen innefattar verksamhets- och resultatmål inom berörda områden inom utbildning, NGL, internationalisering, forskning, personal, samverkan, studenter och personal samt ekonomi.

Styrmodellen innebär bland annat

- En bättre koppling mellan mål, budget och resultat samt strategier för uppföljning och/eller utvärdering
- Långsiktig planering främjas genom att fokus flyttas något från den korta planeringshorisonten
- Kontinuerlig uppföljning av resultat och måloppfyllelse
- En fortlöpande dialog som byggs upp systematiskt

Den interna styrningen omfattar såväl resultatstyrning som finansiell styrning. Den finansiella styrningen avser främst resursramar på olika nivåer, medan resultatstyrningen i stället främst kommer till uttryck i målformuleringar och uppföljning/utvärdering av resultat. Resultatstyrning handlar i stor utsträckning om att återrapportera uppnådda resultat, dels genom att återrapportering i sig kan bidra till att målen uppnås, dels genom att den information som tas fram utgör grunden för bedömningar avseende vilka åtgärder som behöver vidtas.

Styrelsen för en högskola har enligt Högskoleförordningen bl.a. att fatta beslut om den interna resursfördelningen. Högskolestyrelsens roll i planeringsprocessen är därmed central. Förutom de formella dokumenten – årsredovisning och budgetunderlag – är styrelsen ytterligare involverad i planeringsprocessen. Styrelsen fattar i december beslut om verksamhetsplan och budget för det kommande året. Rektor får därefter i uppdrag att utforma verksamhetsuppdrag till resultatenheterna. I uppföljningsprocessen behandlar styrelsen dessutom tertial-, delårs- och kvartalsrapporter samt kvalitetsrapporten, som utgör en uppföljning av verksamhetsuppdragen.

Effekter av den interna styrmodellen för Högskolan Dalarna är

- En effektivare planerings- och uppföljningsprocess
- En effektivare styrning genom att verksamhet och ekonomi knyts samman i alla delar av planerings- och uppföljningsprocesserna
- En ökad medvetenhet i organisationen om kopplingen mellan mål, verksamhet och ekonomi

Nedanstående dokument ingår i planerings- och uppföljningsprocesserna, både på regeringsnivå och på myndighetsnivå.



REGERINGSKANSLIET

Dokument från regeringen

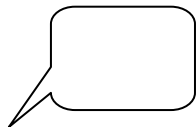
- Vårproposition
- Budgetproposition
- Regleringsbrev



HÖGSKOLAN
Dalarna

Dokument som Högskolan Dalarna producerar för dialog med, och rapport till, regeringen via utbildningsdepartementet

- Budgetunderlag
- Årsredovisning



Dokument som Högskolan Dalarna producerar för intern dialog

- Strategisk handlingsplan
- Forskningsstrategi
- Utbildningsstrategi
- Planerings – och budgetanvisningar (*akademier resp. stödfunktioner och nämnder/råd*)
- Verksamhetsplan
- Budget
- Verksamhetsuppdrag
- Uppföljningar via t.ex. bokslutsrapporter
- Verksamhetsberättelse

Organisation

Rektor har verkställighetsansvaret inför högskolestyrelsen och tillika det övergripande ansvaret för samtliga verksamhetsområden inklusive högskoleförvaltningen, bibliotek, Dalacampus samt UFK.

Beredning och samråd i Högskolans ledning sker inom ramen för bland annat följande grupperingar:

Central nämnd

Utbildnings- och forskningsnämnden (UFN) är det högsta kollegialt sammansatta organet inom Högskolan och har en roll som motsvarar fakultetsnämndens vid ett universitet. UFN har det övergripande ansvaret för akademisk kvalitetssäkring av Högskolans utbildning, forskning och forskarutbildning.

Nämndens dekan/prodekan ingår bl.a. i högskolans ledningsråd och rektors kvalitetsråd samt deltar även vid rektors beslutsmöten.

Planeringsberedning¹

En särskild planeringsberedning har inrättats för planerings- och uppföljningsprocessen. Planeringsberedningen har rektors uppdrag att se till helheten och sammanföra alla planeringsförutsättningar, att föra dialog med resultatenheterna samt svara för uppföljning. Beredningen består av prorektor (sammankallande), chef för Utbildnings- och forskningskansliet (UFK) och förvaltningschef. Ekonomichef och planeringsansvarig utgör sekretariat till beredningen. Vid dialoger med akademierna kompletteras sekretariatet med avdelningschef för Styrning och kvalitet. Ytterligare personer kan adjungeras till beredningen vid behov.

Dialoger i samband med utkast till verksamhetsplan genomförs av rektors kvalitetsråd.

Kvalitetsrådet

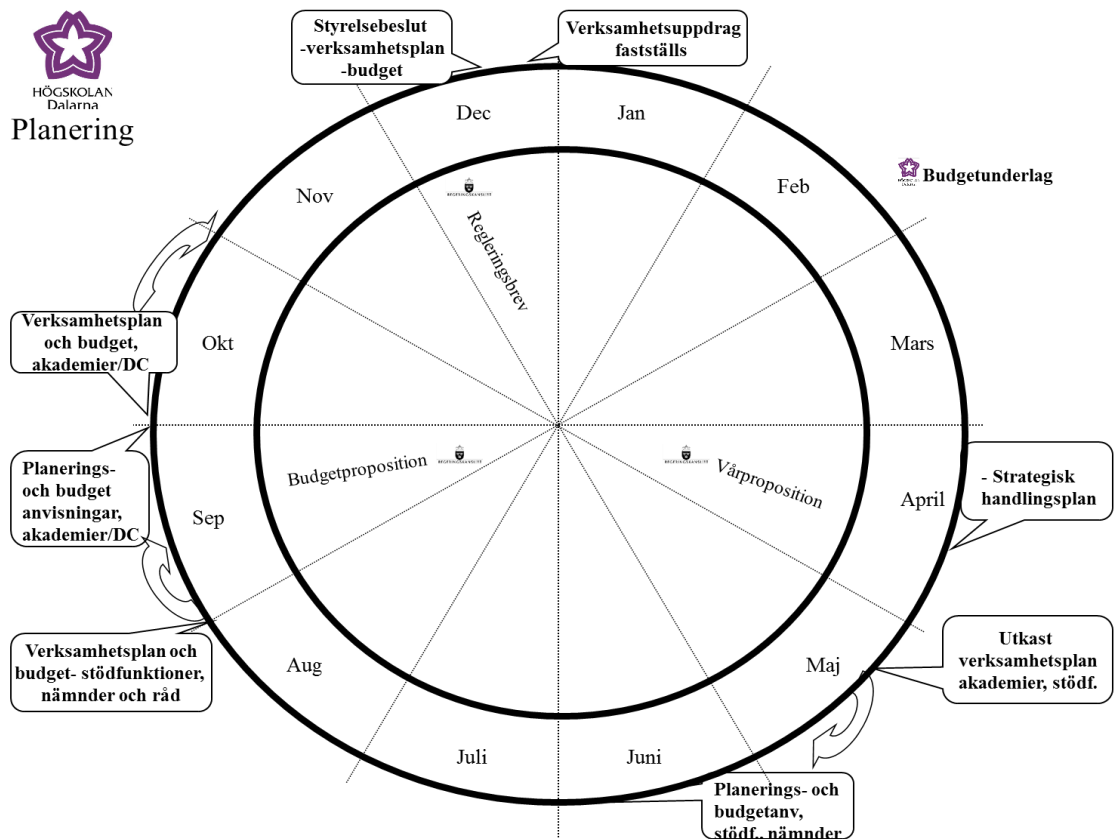
Kvalitetsrådet består av prorektor (ordförande), rektor, förvaltningschef, chef för UFK, dekan, prodekan, studentkårens ordförande och avdelningschef för Styrning och kvalitet. Kvalitetsrådet för dialoger med akademier, stödfunktioner och nämnder i samband med att utkast till verksamhetsplan har inlämnats under våren.

¹ Enligt beslut Hda dnr: DUC 2009/1644/20, 2009-10-22

Planering

Riksdag och regering har det övergripande ansvaret för lagstiftning, mål och ekonomiska ramar för utbildningen i Sverige.

Vårproposition, budgetproposition och regleringsbrevet ligger, i ökande detaljeringsgrad, till grund för Högskolans interna planeringsdokument som består av strategisk handlingsplan, planerings- och budgetanvisningar, verksamhetsplan och budget samt verksamhetsuppdrag, också de med ökande detaljeringsgrad.



REGERINGSKANSLIET

Från regeringen: Ekonomisk vårproposition

Proposition med regeringens förslag till riktlinjer för den ekonomiska politiken och budgetpolitiken de kommande åren. Den lämnas till riksdagen senast den 15 april som ett första led i budgetprocessen. Vårpropositionen innehåller bl.a. en finansplan med riktlinjer för den ekonomiska politiken, förslag om utgiftstak och regeringens preliminära fördelning av statliga utgifter på utgiftsområden för följande budgetår. Riksdagen fattar beslut om vårpropositionen i juni och riktlinjerna styr sedan regeringen när budgetpropositionen utformas.



Från rektor/högskolestyrelse: Strategisk handlingsplan, forskningsstrategi och utbildningsstrategi

Strategisk handlingsplan är den långsiktiga plan som formulerar de mål och delmål som ska hjälpa Högskolan att uppnå visionen som nu gäller för perioden 2010-2015. Målen är tids-satta, vilket möjliggör att de som ligger närmast i tiden kommer att finnas med i kommande verksamhetsuppdrag. Den strategiska handlingsplanen revideras årligen (under våren) och då uppdateras bl.a. de mål som ligger längre fram i tiden för att kunna ingå i kommande verksamhetsuppdrag. För varje delmål finns indikatorer och ansvarig funktion/befattning angivna, vilket möjliggör en effektiv uppföljning av verksamheten.

Förutom den strategiska handlingsplanen finns även en forskningsstrategi 2012-2015 och en utbildningsstrategi 2013-2015.



Från rektor/högskolestyrelse: Budget för högskolegemensam verksamhet

En preliminär budget tas fram för den högskolegemensamma verksamheten² och bibliotek i början av september månad. Detta för att högskole- och biblioteksavgifternas storlek samt övriga avsättningar på myndighetsnivå, ska kunna fastställas innan planerings- och budgetanvisningarna till akademierna går ut under september månad. Tillfälle ges, vid eventuellt behov, till revidering av budgeten under oktober-november, då akademierna och Dalacampus har sin budgetprocess.

Dialoger genomförs av planeringsberedningen med högskolegemensamma verksamheter och bibliotek i början av september månad.



REGERINGSKANSLIET

Från regeringen: Budgetproposition

Regeringens förslag till budget för statens inkomster och utgifter följande budgetår. Budgetpropositionen är ett mycket omfattande dokument som i huvudsak innehåller följande: reviderad finansplan med riktlinjer för den ekonomiska politiken, förslag till budgetpolitiska mål och utgiftstak, ramar för utgiftsområden, förslag till anslag för olika ändamål samt en beräkning av statens inkomster liksom förslag till tilläggsbudget för innevarande år.

För vart och ett av de 27 utgiftsområdena finns redogörelser för aktuell utgiftsutveckling, syften och mål samt prioriteringar av verksamheten för det kommande året samt resultatredovisningar. Universitet och högskolor tillhör utgiftsområde 16 – Utbildning och universi-

² Högskoleförvaltningen, högskolestyrelsen, rektor, prorektor, UFK, nämnder och råd m.fl. högskolegemensamma enheter och projekt.

tetsforskning. Budgetpropositionen lämnas till riksdagen senast den 20 september varje år utom vid valår då den lämnas senast en vecka efter riksmötets öppnande om inte ett regeringsskifte hindrar det. Vid valår lämnas budgetpropositionen senast den 15 november. Riksdagen fattar beslut om statsbudgeten under december.



Från rektor: Planerings- och budgetanvisningar

De verksamhetsmässiga och ekonomiska förutsättningarna för det kommande året anges i planerings- och budgetanvisningarna, med beaktande av budgetpropositionen, planeringsförutsättningar och andra kända ramfaktorer. Anvisningarna innehåller alla ekonomiska förutsättningar, t.ex. lönenivå, lokala ersättningsbelopp, fördelning av forskningsanslag och finansiering av bland annat högskole- och biblioteksavgifterna.



Från rektor/högskolestyrelse: Verksamhetsplan och budget

Grunden för styrning vid Högskolan Dalarna är verksamhetsuppdragen och uppföljning av dessa i form av verksamhetsberättelserna. Utifrån planerings- och budgetanvisningar, budgetproposition och egna verksamhetsplanen kan den konkreta verksamheten på resultatenheten skisseras. Efter det att förslag till verksamhetsplan och budget inlämnats från akademierna i början av oktober genomförs en dialog, som parallellt även kan hantera utfallet från kvartalsbokslutet per 30 september. I dialogerna initieras också den process som ska utmynna i ett förslag till budgetunderlag för kommande fyra-årsperiod.

Verksamhetsmålen för det kommande budgetåret och hur Högskolans resurser ska fördelas för att uppnå målen anges. Den ettåriga budgeten innefattar bl.a. resultat- och investeringsbudget per verksamhetsgren samt en personalplan. Verksamhetsplanen utgör ett aggregat av resultatenheternas förslag till verksamhetsplan och budget men dokumentet innehåller även information om utbildning, forskning och samverkan på högskoleövergripande nivå. Även kvalitetsutvecklingen redovisas.

I december månad beslutar Högskolestyrelsen om budget och verksamhetsplan för det kommande året.



REGERINGSKANSLIET

Från regeringen: Regleringsbrev

Regleringsbrev är benämningen på de regeringsbeslut som utfärdas årligen för att styra varje myndighets verksamhet. Myndigheterna får regleringsbrevet i slutet av december månad. Regleringsbrevet gäller för ett visst budgetår och anger vid behov mer kortsiktiga prioriteringar för myndighetens verksamhet.

Innehållet i regleringsbreven utgår från riksdagens beslut om statsbudgeten och regeringens ambitioner. Regleringsbrevet består av två huvuddelar – dels en verksamhetsdel och dels en finansieringsdel. Verksamhetsdelen anger bland annat regeringens uppdrag och mål för verksamheten samt krav på återrapportering. I finansieringsdelen anges de finansiella förutsättningarna för myndigheten, exempelvis vilka och hur stora anslag myndigheten disponerar samt storlek på låneramen.



Från rektor: Verksamhetsuppdrag

De lokala verksamhetsuppdragen till resultatenheter och nämnder fastställs efter det att Högskolestyrelsen fattat beslut om verksamhetsplan och budget i slutet av året. Verksamhetsuppdragen betraktas som ett ”kontrakt” och undertecknas av rektor och respektive resultatenhetschef/motsvarande.

Verksamhetsuppdragen är uppdelade i huvuduppdrag respektive verksamhetsmål inom ramen för prioriterad kvalitetsutveckling och redovisar vad resultatenheterna ska uppnå under det kommande året. Strukturen på verksamhetsuppdraget följer visionens indelning och baseras till stor utsträckning på akademiernas förslag till verksamhetsplan och budget.



Från rektor/högskolestyrelse till regeringen: Budgetunderlag

Dokument som Högskolan Dalarna lämnar till regeringen senast den 22 februari varje år. Det ska innehålla myndighetens förslag till finansiering av verksamheten de tre kommande budgetåren. Budgetunderlaget ska även innehålla förslag till bemyndiganden, räntekontokredit och anslagskredit. Regeringen använder sedan budgetunderlaget när den förbereder förslaget till statsbudget.

Underlaget består dels av information om verksamheten, med budgetpropositionens förutsättningar som utgångspunkt, dels av information om den utveckling som myndigheten ser som angelägen för framtiden utöver det som ryms i givna ramar.

Tillsammans med årsredovisningen ger budgetunderlaget både en bakåt- och en framåtblick. Kopplingen till högskolans strategiska mål är tydlig, och resultatenheternas erfarenheter som kommer till uttryck i verksamhetsberättelserna och verksamhetsuppdragen tas tillvara.

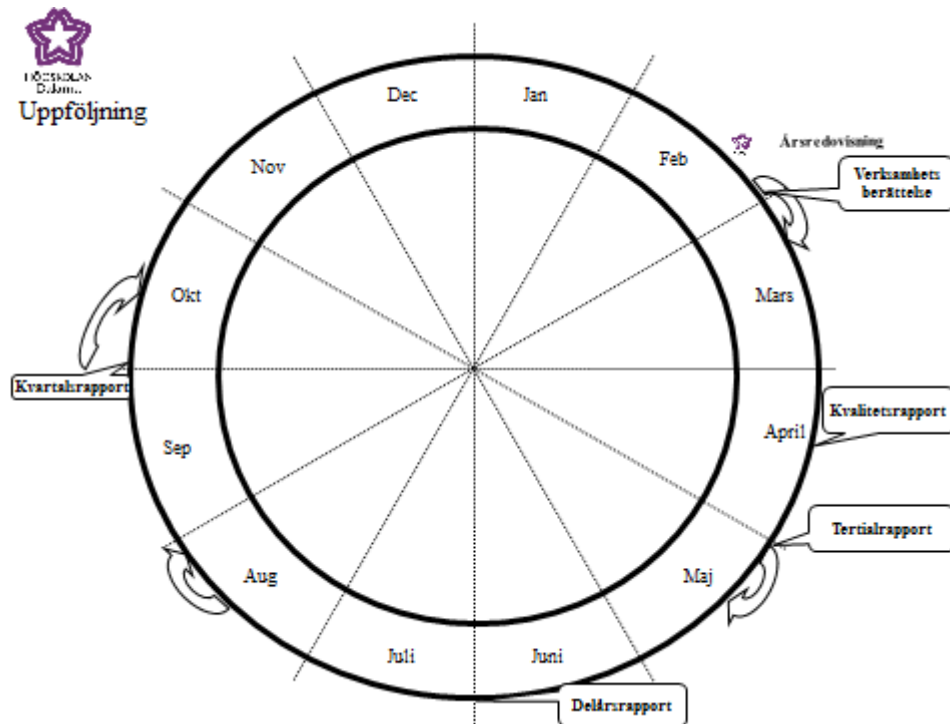
Uppföljning



Från resultatenheterna: Uppföljningar

Så snart verksamhetsuppdragen är fastställda i januari börjar de gälla, och ska därmed följas upp kontinuerligt. I samband med bokslutsperioderna (per 30.4, 30.6, 30.9 och 31.12) kan en mer formaliserad uppföljning ske av verksamhet och ekonomi i form av en dialog mellan resultatenheten och planeringsberedningen. Dialogerna genomförs behovsprövat. Dialogerna bildar bland annat underlag för kommande års verksamhetsuppdrag.

Inför akademiernas dialog om utkast till verksamhetsplan, inkl. preliminär budget för grundutbildning, genomförs en fördialog av planeringsberedningens sekretariat med syfte att primärt hantera detaljerade frågeställningar. Motsvarande fördialog genomförs även i samband med slutlig verksamhetsplan och budget på hösten.

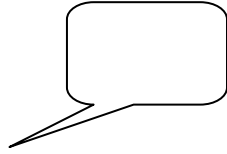


Från rektor/högskolestyrelse: Tertial-, delårs och kvartalsrapporter

Högskolan Dalarna upprättar bokslutsrapporter tre gånger per år. Dessa avser de första fyra, sex respektive nio månaderna av det pågående budgetåret. Dokumentet består av resultaträkning, balansräkning och kommentarer/analys över utfallet, dels för hela Högskolan och dels för de ingående resultatenheterna.

Kvartals- och tertialrapporterna innefattar per april och september även en prognos över verksamhetens kostnader och intäkter för det pågående budgetåret. Dessutom tas en prognos fram över antalet beräknade helårsstudenter och helårsprestationer liksom dess anslagsbelastning för innevarande budgetår.

Bokslutsrapporterna rapporteras även till högskolestyrelsen.



Från rektor/högskolestyrelse: Kvalitetsrapport

I Högskolans kvalitetssystem utgör dokumentationen en central del i kvalitetsarbetet. Verksamhetsplaner, verksamhetsuppdrag och verksamhetsberättelser är viktiga delar i det systematiska kvalitetsarbetet och i styrningen och planeringen av verksamheten. Rektors kvalitetsrapport ska vara ett komplement till övrig redovisning, årsredovisningen och resultatens verksamhetsberättelser, med syftet att särskilt lyfta fram den kvalitetsutveckling som skett under året. Kvalitetsrapporten och årsredovisningen ersätter den tidigare framtagna högskolegemensamma verksamhetsberättelsen.

Kvalitetsrapporten tas fram under våren och rapporteras även till högskolestyrelsen.



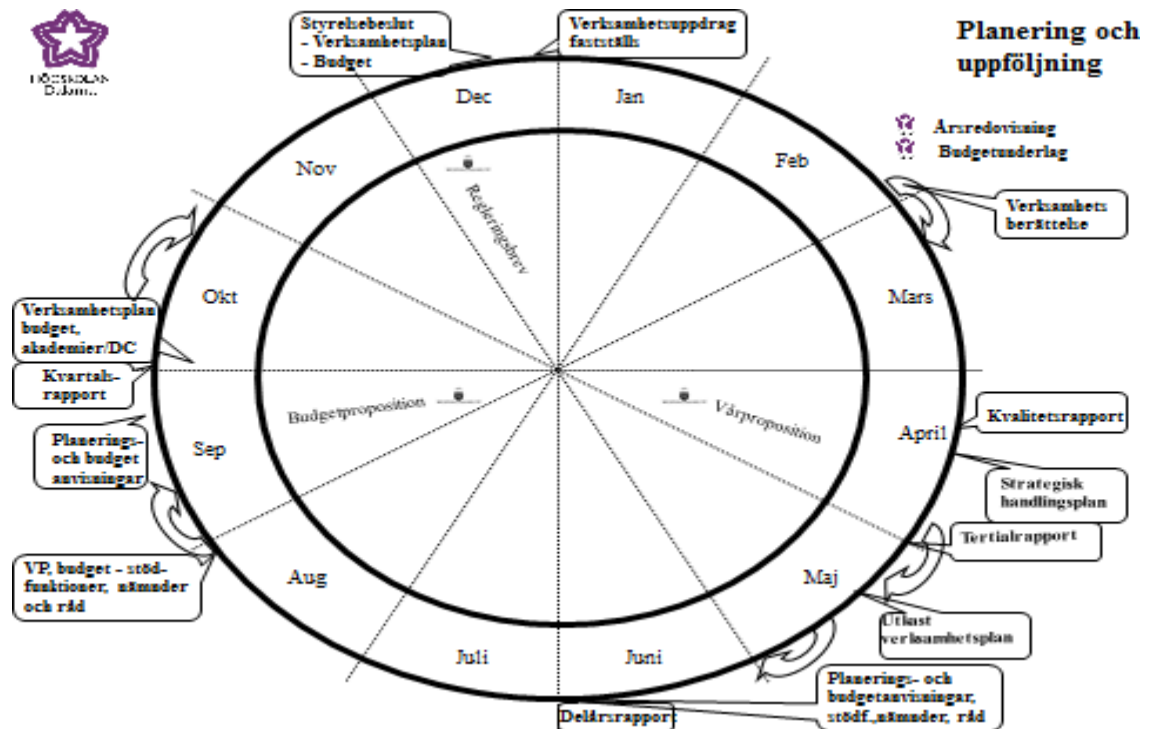
Från rektor/högskolestyrelse till regeringen: Årsredovisning

Myndigheten ska senast den 22 februari året efter det aktuella räkenskapsåret lämna en årsredovisning till regeringen, via berört fackdepartement. Årsredovisningen omfattar en redogörelse för hur myndigheten lyckats nå de mål som regeringen angett för myndigheten. Dokumentet består av resultatredovisning, resultaträkning, balansräkning, redovisning av takbeloppet, sammanställning av väsentliga uppgifter och noter.

Åtterrapporering sker i resultatredovisningen av alla särskilda krav som finns angivna i regleringsbrevet och i annan lagstiftning. Dessutom redovisas en allmän bild av högskolans totala verksamhet och resultat. Årsredovisningarna är viktiga faktaunderlag inför vårproposition och budgetproposition. Högskolestyrelsen fattar beslut om årsredovisningen som ska skrivas under av samtliga styrelseledamöter. Uppgifterna ska överensstämma med till statsredovisningen lämnade uppgifter.

Planering och uppföljning

Planerings- och uppföljningsprocesserna i sammandrag redovisas i följande figur:



Den integrerade planerings- och uppföljningsprocessen sett ur ett flerårsperspektiv:

Planerings och uppföljningsprocessen blir en lärande spiral och en dynamisk process. Med utgångspunkt i visionen och övriga strategiska dokument sätts delmål, dessa följs kontinuerligt upp bl.a. via indikatorer och nyckeltal och analyseras i dialoger, åtgärder vidtas och nya eller justerade delmål sätts upp. I dialogen och uppföljningen tas erfarenheter tillvara som i sin tur kan leda till förändringar i strategin.

