

PM om styrdokument vid Göteborgs universitet

1 Uppdrag

En arbetsgrupp bestående av Bengt-Ove Boström, Mikael Gustafsson, Hans Hedberg och Kerstin Norén har av rektor fått i uppdrag att lämna förslag på en funktionell grundstruktur för universitetets interna styrdokument. I arbetet har även Anders Granberg, Anna Lindholm och Malin Östling deltagit. Förslaget till ny struktur är tänkt att utgöra grunden för en revidering av styrdokumenterna inom GU.

I denna PM lämnas förslag på en ny grundstruktur. Denna struktur föreslås ligga till grund för såväl en revidering av befintliga styrdokument inom Göteborgs universitet som för kommande sådana styrdokument. Avslutningsvis beskrivs även en arbetsmetod för hur styrning genom styrdokument kan ske. Även denna arbetsmetod föreslås ligga till grund för såväl revidering som nyproduktion av styrdokument.

2 Problem

Idag finns inom Göteborgs universitet ett mycket stort antal styrdokument av varierande slag. Enbart på universitetsgemensam nivå finns minst 130 styrdokument. Det exakta antalet är osäkert – ett faktum som antyder att dokumentens genomslagskraft kan vara begränsad.

Mängden av styrdokument skapar oöverskådlighet. Nämnder, institutioner och medarbetare får svårt att orientera sig i denna mängd av information, och ledningen får svårt att kontrollera att styrdokumenterna verkligen leder till sådan utveckling som önskas. Denna effekt förstärks av att styrdokumentens benämning inte följer en överordnad logisk princip, och av att de dessutom ibland har interna logiska brister. Variationen i benämning skapar oklarhet om arten av styrning. Vill man till exempel styra på olika sätt med policier, riktlinjer, plattformar, idéer, planer, uppdrag, regler etc? Ger olika slag av styrdokument olika frihetsgrader när de skall implementeras?

Ambitionen bakom varje enskilt styrdokument har naturligtvis varit vällovlig och många goda insatser har gjorts, men styrningen har inte vägletts av en överordnad styrfilosofi vilket skapat såväl ett kvantitativt som ett kvalitativt problem.

3 Förslag till ny grundstruktur - fyra slag av styrdokument

Arbetsgruppen har funnit att en central egenskap som varierar mellan skilda slag av styrdokument är graden av konkretion i styrningen. Benämningen av befintliga styrdokument återspeglar därvidlag skilda ambitioner. Gruppen anser dock inte att det finns behov av ett så stort antal benämningar som används idag. Den stora variationen skapar snarare förvirring. Möjligen är det så att uppfinningsriikedomen är tecken på att beslutsfattaren ibland vill tona ned sina styrambitioner och söker olika vägar att uttrycka denna inställning. Frågan är då vad ett sådant förhållningssätt innebär.

Alla styrdokument är bindande: Det finns en föreställning om att olika slag av styrdokument kan vara olika mycket styrande. Måldokument uppfattas ibland som mindre styrande än dokument som reglerar verksamhetens tillämpningsnivå. Man kan här tala i termer av mål och medel. Styrning mot mål uppfattas som mindre ingripande än styrning av medel. I en mening är detta korrekt. Den som styrs har möjlighet att välja medel, men målstyrning är inte nödvändigtvis en svagare form av styrning.

För det första är naturligtvis beslut om mål bindande för dem som adresseras. Därvidlag skiljer inget från beslut rörande tillämpning. Varför skulle man annars besluta om sådana dokument? Fakultetsnämnder och institutioner kan inte avstå från att arbeta för att nå de mål som universitetsstyrelsen fastställt för att istället arbeta för att nå andra mål. Om beslut om mål således är bindande så blir ju sådana beslut, för det andra, kraftfullt styrande för verksamhetens utformning. Vi blir inte bundna exklusivt till viss verksamhetsform eller till visst verksamhetsinnehåll, men vi måste välja de former och innehåll som vi tror bäst styr verksamheten mot beslutade mål.

Detta resonemang innebär omvänt att dokument som *inte* är bindande inte gärna kan vara styrdokument. Vill man med ett dokument till exempel ge befattningshavare stöd i sitt arbete genom att där beskriva vanligt förekommande rutiner och arbetssätt så rör det sig inte om ett styrdokument och det bör ej publiceras som ett sådant. Först när dokumentet anger ramar för vad som är tillåtet blir det ett styrdokument – om än bara genom en begränsande målformulering.

Beslutsfattare: Eftersom våra styrdokument är bindande för dem som adresseras så måste beslutsfattaren vara överordnad adressaten eller utgöra högsta beslutande organ i den organisation som adresseras. (Många styrdokument gäller hela organisationen inklusive det organ som fattar beslut.) För universitetets del måste man således följa linjen universitetsstyrelse – rektor – nämnder – institutioner. Den gemensamma förvaltningen är en stödfunktion för rektor i dennes utarbetande av styrdokument. Enheter i denna förvaltning kan endast på delegation besluta om styrdokument som adresserar nämnder och institutioner. (Bland nämnderna återfinns UFL och Biblioteksnämnden. Dessa har inga institutioner underställda sig.)

Fyra slag av styrdokument: Den nya grundstruktur för styrdokument som arbetsgruppen föreslår utgår i första hand från graden av konkretion i styrningen. Det innebär att vi lägger särskild vikt vid dimensionen centralisering-decentralisering. Ju mer av detaljreglering i centralt beslutade dokument, desto mer av centralstyre. Ju mindre av detaljreglering, desto mer kan man besluta om på lokal nivå. Vi anser att

det räcker med fyra slag av styrdokument för att visa på olika slag av styrambitioner efter denna dimension. I anslutning till vedertaget språkbruk förslår vi att de benämns:

- policies
- planer
- uppdrag
- regler

Ett fåtal undantag kan förekomma. Förekomsten av styrdokument antagna av Göteborgs universitet regleras ibland i överordnade författningar och har där en från förslaget avvikande benämning. Då måste vi naturligtvis använda författningens benämning. I något fall kan också det allmänna språkbruket vara så etablerat att förändringar är olämpliga. Vi har dock bara funnit ett exempel där vi föreslår att en avvikande men etablerad term kvarstår trots att styrdokumentet ifråga hör hemma i en av kategorierna ovan, nämligen termen ”budget”. En budget är ju en ekonomisk plan men det skulle vara opraktiskt att inte använda termen ”budget”. Sakligt faller dock styrdokumentet ”budget” i plankategorin.

Policydokument anger de minst konkreta normerna medan regeldokument anger de mest konkreta. Däremellan återfinner vi plandokument. Uppdragsdokumenten kan variera starkt med avseende på konkretion. (Se exemplen nedan.) Dokument med låg konkretionsgrad bör i allmänhet beslutas av policyskapande organ medan dokument med hög konkretionsgrad i allmänhet bör beslutas av den som har ett operativt ansvar för verksamheten. Undantag från denna princip kan dock finnas. Vilken organisationsnivå som är lämplig (universitet, fakultet, institution) avgörs av vilken grad av likhet respektive lokal anpassning som är önskvärd.

De olika slagen av styrdokument skiljer sig också från varandra vad gäller giltighetstid. Policies och regler gäller ”tills vidare” medan planer och uppdrag har en begränsad giltighetstid. Därav följer också skilda förutsättningar för uppföljningen av dem.

Gemensamma karaktäristika: De fyra slagen av styrdokument har dock, och bör ha, vissa gemensamma karaktäristika.

- 1) De är alla bindande.
- 2) De skall alltid ha tydliga avsändare och mottagare.
- 3) Man skall sträva efter att varje enskilt styrdokument endast innehåller ett slag av normer. Om möjligt skall man således undvika att föra in normer av flera slag i ett och samma styrdokument. Om man ändå bedömer att det är lämpligt att göra på det sättet så skall man i dokumentet noga ange de olika elementens status samt med dokumentets namn klargöra att det innehåller olika slag av styrpulsar. (Till exempel ”Policy och regler för X”.)
- 4) Angivna normer skall vara tydliga och målsättningen skall vara att de inte skapar tveksamhet om vilka beslut eller handlingar som är tillåtna. Det hindrar inte att normen kan tillåta en bred flora av beslut och handlingar. Det gäller naturligtvis i högre grad för policies än för regler. Det skall dock råda så liten oklarhet som möjligt om vilka dessa möjliga beslut eller handlingar är – liksom om vilka de inte är.

- 5) Om man till de normer man fastställer vill foga element från andra slag av styrdokument, till exempel lag och förordning eller befintliga interna policies, så skall man tydligt ange var dessa andra element är hämtade från. Eftersom dessa element bara är ett återgivande av vad som fastställts i annat sammanhang så skall de åtskiljas på ett tydligt sätt från det egentliga lokala styrdokumentet. (Om man inte gör den åtskillnaden kan det komma att framstå som att rektor eller universitetsstyrelsen inte litar på att universitetets anställda lyder lagar och förordningar med mindre än att rektor eller styrelse säger att man skall göra så.)
- 6) Generellt kan sägas att de styrande elementen i styrdokument inte skall skymmas av annan information. Finns ett informationsbehov utöver att introducera dokumentets styrande element kan sådan information lämpligen lämnas i handboksform där man också kan informera om relevanta styrdokument.

3.1 Policies

- Policies skall ange allmänna mål som skall eftersträvas och/eller värden som skall beaktas. För att policies skall kunna förverkligas måste de preciseras eller konkretiseras i andra styrdokument och/eller i praktisk tillämpning. Konkreta handlingsregler skall ej ingå i policydokument. (Ex: Tentor skall alltid återlämnas rättade inom tre veckor.)
- Policies gäller tills vidare varför gamla policies måste upphävas när de blir inaktuella.
- Policies skall följas upp fortlöpande.
- Policies kan vid behov kompletteras med handlingsplan, uppdrag och/eller regler som styr tillämpningen av policyn.

Exempel på styrkedja: Universitetets måldokument, som trots sin benämning här betraktas som ett policydokument, ligger till grund för nästa treåriga verksamhetsplan. Båda antas av universitetsstyrelsen. Styrelsen ger i uppdrag till fakultetsnämnderna att i treåriga verksamhetsplaner ange hur de skall arbeta för att åstadkomma det som måldokument och verksamhetsplan anger. Efter treårsperioden redovisar fakulteterna sina resultat med avseende på måldokument och planer. Redovisningar kan även begäras under treårsperioden.

Ytterligare exempel: Universitetsstyrelsen antar en policy för internationaliseringsarbetet vid Göteborgs universitet. Universitetsstyrelsen kan ge i uppdrag till fakultetsnämnder att utarbeta policies och/eller planer som bygger på den universitetsgemensamma policyn. Fakultetsnämnder kan ge motsvarande uppdrag till institutioner. Universitetsstyrelsen och fakultetsnämnderna skall följa upp genomslaget av sin styrning.

Nämnder och institutioner kan naturligtvis anta policies och planer för internationalisering även om man ej fått uppdrag att göra så. De måste likväl bygga på den gemensamma policyn - vilket inte hindrar att de kan vara mer ambitiösa i olika avseenden.

3.2 Planer

- Planer skall ange så konkreta mål och/eller åtgärder som möjligt
- Planer skall ha en begränsad giltighetstid.
- Planers genomslag i verksamheten skall följas upp efter periodens slut. De kan även följas upp under perioden.
- Planer kan vid behov kompletteras med uppdrag som konkretiserar eller periodiserar planen

Exempel 1: Universitetsstyrelsen antar en plan för universitetets jämställdhetsarbete. Anger planen mål för universitetet som helhet måste den ange hur universitetets olika delar skall bidra till att målet uppnås. Om det anses lämpligt kan detta istället specificeras i uppdrag riktade till universitetets olika delar.

Den universitetsgemensamma jämställdhetsplanen föreskriver att fakulteter och institutioner skall fastställa egna jämställdhetsplaner. Sådana planer skall bygga på den universitetsgemensamma planen. Utöver sådana inslag som bygger på den gemensamma planen kan fakulteter och institutioner specificera egna mål och åtgärder.

Planer antagna på olika nivåer skall följas upp. Den som fastställer en plan har ansvar för att sådan uppföljning sker. När en universitetsgemensam plan föreskriver att lokala planer skall antas, och att dessa sedan skall styra det lokala arbetet, skall man följa upp att så faktiskt sker.

Exempel 2: Budgetar på olika nivåer kan sägas utgöra den ekonomiska sidan av verksamhetsplaner på motsvarande nivåer. På institutionsnivå finns inte alltid någon separat verksamhetsplan och budgetbesluten kan då sägas beskriva de prioriteringar som man vill göra. Budgeten som styrdokument är således att betrakta som ett plan. Det finns dock ingen anledning att överge beteckningen ”budget” för detta slag av planer.

3.3 Uppdrag

Uppdragsbegreppet täcker i dagligt tal ett antal olika slag av relationer. Här avses sådana uppdrag där överordnade instanser i linjeorganisationen genom styrdokument fastställer vad underordnade instanser eller individer skall utföra.

- Konkretionen i uppdragen kan variera starkt.
- Uppdrag är tidsbegränsade.
- Uppdrag skall följas upp efter periodens slut, men kan även följas upp under perioden.
- Till skillnad från övriga tre kategorier av styrdokument så riktas uppdrag enbart till underställt organ eller underställd individ. (Övriga slag av styrdokument kan avse även den som fattar beslut om styrdokumentet.)

Exempel 1: Uppdrag kan avse utredningar av olika slag. RESKO-projektet är ett sådant exempel. Uppdraget beskrivs i särskild uppdragshandling och uppföljningen sker naturligt genom att projektet avrapporteras.

Exempel 2: En särskild form av uppdrag är de akademiska ledningsuppdragen. De är tidsbegränsade men är inte av projektkaraktär. Det handlar snarare om kontinuerlig arbetsledningsverksamhet. Ibland finns villkoren för dessa uppdrag specificerade i styrdokument.

Exempel 3: Styrelsens utbildningsuppdrag till nämnderna har ytterligare en annan karaktär. Fakulteternas ersättning står i proportion till genomförda prestationer, dock högst det takbelopp som uppdraget anger. Det innebär således att uppdraget inte är ovillkorligt, men uppdragens fullgörande kan naturligtvis påverka kommande uppdrag. Styrelsen har ju i sin tur ett åtagande gentemot regeringen. Variationer på denna ordning återfinns i nämndernas uppdrag till institutioner.

3.4 Regler

Regler anger på ett mer konkret och detaljerat sätt än policies, planer och uppdrag vilka beslut och åtgärder som vid ett givet tillfälle fordras.

- Regler utgör den mest konkreta formen av styrdokument.
- Regler gäller tills vidare varför gamla regler måste upphävas när de blir inaktuella.
- Regel tillämpningen följs fortlöpande upp genom revisioner av olika slag. För dokumentet *Regler för studier vid Göteborgs universitet* finns ett särskilt organ, *Regelverkskommittén*, som efter anmälan kan påtala brister i regellefterlevanden.

Exempel 1: Rektor har fastställt *Regler om representation*. Detta dokument innehåller dels en redogörelse av de legala krav som finns, exempelvis skatteregler, dels en redogörelse av interna regler beträffande representation, exempelvis vem i organisationen som beslutar beträffande representation.

Exempel 2: Exempel på regeldokument som nästan uteslutande innefattar interna regler är de av rektor beslutade *Lokala regler för skrivsalen vid Göteborgs universitet*, vars dominerande innehåll är av praktisk betydelse vid tentamenstillfällena.

Exempel 3: I ett fall har universitetsstyrelsen fattat beslut om regeldokument, nämligen vad gäller *Regler för studier vid Göteborgs universitet*.

3.5 Räcker det med fyra slag av styrdokument?

Arbetsgruppen har funnit att övriga idag förekommande benämningar på styrdokument, och de föreställningar dessa kan knytas till, inte tillför någon väsentlig mekanism för styrningen av universitetet. Tvärtom är flera av dem oklara. Ett exempel utgörs av begreppet ”riktlinjer”.

En riktlinje skulle kunna uppfattas som att den anger något man *bör* göra. Det kan röra sig om ett starkare eller ett svagare ”bör”. Frågan är då vad som händer om man inte gör som man ”bör”, oavsett med vilken styrka detta ”bör” uttalats. Händer ingenting kan man fråga sig varför riktlinjen över huvud taget finns. Utsätts man

istället för tillrättavisanden eller sanktioner kan man med rätta protestera mot att styrdokumentet inte tillräckligt tydligt meddelat att någon valfrihet egentligen inte finns.

Begreppet ”riktlinjer” synes implicera något slags valfrihet, och troligen är det den friheten man vill slå vakt om med begreppet. Valfrihet av olika slag kan man dock åstadkomma även med de föreslagna typerna av styrdokument. Vill man ge valfrihet mellan ett antal givna handlingsalternativ så kan man göra det med en regel. Man kan till exempel ange tre handlingsalternativ som tillåtna och övriga som otillåtna. Vill man styra genom att ange ett mål och låta valet av medel vara fritt så kan man göra det med ett policydokument. Man kan naturligtvis låta termen ”riktlinjer” beteckna sådana dokument som vi här kallat policies, men inget är därmed vunnet. Vi behöver bara en term för detta slag av styrning och vi förslår termen ”policy”.

Schema över föreslagna styrdokument och deras typiska egenskaper

| | Policies | Planer | Uppdrag | Regler |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| Grad av konkretion | låg | högre | varierande | högst |
| Tidsbegränsning | nej | ja | ja | nej |
| Uppföljning | fortlöpande | efter, ev. även under | efter, ev. även under | fortlöpande |
| Kan kompletteras med | plan, uppdrag och regler | uppdrag och regler | | |
| Kan inkludera beslutsfattaren | ja | ja | nej | ja |

4 Revidering av befintliga styrdokument

Det är knappast möjligt att omedelbart revidera alla befintliga styrdokument i syfte att anpassa dem efter den föreslagna grundstrukturen. Skall den nya strukturen få betydelse för universitetets ledningsarbete så kan vi å andra sidan inte invänta att dokumenten skall revideras på grund av att man vill styra i ny riktning. Arbetsgruppen förslår därför att alla styrdokument revideras under en tvåårsperiod efter styrelsens beslut. Revideringen bör vara avslutad senast vid utgången av år 2007.

Våra befintliga styrdokument är inte formulerade och namngivna med den nya grundstrukturen för ögonen. Det innebär att flera av dem inte på något enkelt sätt kan omklassificeras och vid behov benämnas på ett sätt som överensstämmer med den föreslagna terminologin. I vissa fall är det möjligt att göra så – en policy visar sig innehålla enbart regler och bör därför kallas ”regler för x” – men i andra fall måste

man helt eller delvis skriva om styrdokumentet och därvid ta ställning till vilken styrform man vill använda sig av. Vi tror att detta arbete är viktigt och nödvändigt för att tydliggöra styrningsrelationerna i organisationen.

De arbetssätt för styrning genom styrdokument som beskrivs nedan föreslås gälla såväl arbete med nya styrdokument som revideringen av de befintliga. Ambitionen är att Göteborgs universitet efter 2007 skall ha färre och mer kortfattade styrdokument, att dessa dokument är ändamålsenliga och välkända samt att de fortlöpande följs upp.

5 Ett arbetssätt

5.1 Beredning och beslut

För att undvika att en svåröverskådlig mängd av styrdokument med bristande samordning skapas skall varje beredning av ett nytt styrdokument inkludera fem grundläggande frågeställningar – och beslutsfattaren skall naturligtvis noggrant penetrera dessa frågor i det underlag som tagits fram.

1) Behövs ytterligare styrning utöver befintlig sådan?

När ett behov av styrning synes föreligga kan ibland redan nödvändiga beslut vara fattade, men av olika skäl har de inte lett till önskat resultat. När en policy för studentinflytande skulle utarbetas vid GU var den preliminära ambitionen att en grundläggande lokal policy skulle utarbetas. Det visade sig dock snart att mycket av det som skulle kunna ha behandlats i en lokal policy redan var reglerat i författningstext. GU:s policy kunde därför göras mindre omfattande och en stor del av arbetet istället inriktas på att implementera lag- och förordningstext.

2) Är antagandet av ett nytt styrdokument verkligen bästa sättet att styra organisationen?

Det finns en bred flora av styrinstrument att välja mellan när man skall styra en organisation – till exempel utbildning, information, rekrytering, ekonomiska incitament, samtal och möten – och det är inte på förhand givet vilka styrformer som är de mest effektiva. Den som vill styra organisationen skall först fundera över vilken styrform som är den mest lämpade med avseende på såväl önskade som oönskade effekter. Om man därvid bestämmer sig för att använda styrdokument skall man sedan besluta vilket slag av styrdokument som är mest ändamålsenligt. (Se förslaget om ny grundstruktur.)

3) Hur kan det nya styrdokumentet samordnas med redan befintliga styrdokument – och andra befintliga styrformer?

Vi har funnit att mängden av befintliga styrdokument delvis kan förklaras av att nya dokument inte alltid samordnas med gamla. Brist på sådan samordning kan i bästa fall leda till att samma sakområde regleras i flera parallella dokument, men att ingen konflikt föreligger mellan dessa. I allvarigare fall kan det leda till att nya dokument strider mot äldre, och att ingen har tagit ställning till huruvida det senare dokumentet

har företräde framför det äldre. Det skapar naturligtvis ett större mått av tydlighet och styrningen blir effektivare om man redan i beredningsfasen så långt som möjligt undanröjer sådana problem och samordnar nya styrimpulser med gamla. Om det rör sig om styrdokument av samma slag så skall gamla styrdokument upphävas och relevanta styrimpulser från dessa inarbetas i de nya. Handlar det om överordnade dokument relation till underordnade så skall styrimpulserna i dessa harmoniseras.

En vidare problematik antyds av det faktum att organisationer inte enbart styrs av styrdokument. Om de styrimpulser som styrdokumentet ger inte är i samklang med innehållet i andra styrformer så försvagas naturligtvis effekten av dessa impulser. Ett exempel på en sådan konflikt är policydokumentens markering av att utbildning och forskning är två likvärdiga uppdrag kombinerat med det faktum att utbildningsmeriter inte sällan haft en begränsad betydelse i samband med rekrytering av lärare/forskare. Om rekryteringspolicy och rekryteringens praktik inte är i samklang styrs den som vill meritera sig åt två olika håll. Även konflikter med andra styrformer än styrdokument skall beaktas vid beredning och beslut om nya styrdokument.

4) Är mängden av styrimpulser i det föreslagna dokumentet optimal?

Inte bara mängden av styrdokument utan även mängden av styrimpulser i varje enskilt dokument kan försvaga effektiviteten i styrningen av organisationen. Exempelvis bör en tidsbegränsad plan tydligt lyfta fram mål och åtgärder som särskilt skall prioriteras under kommande period. Övrig verksamhet förutsätts fortsätta som tidigare. (Skall någon verksamhet arbeta med neddragna ambitioner bör det dock anges särskilt.) Inte sällan ser planer och uppdrag mera ut som beskrivningar av organisationers ansvarsområden, vilket innebär att nästan alla delar av deras verksamhet beskrivs på ett eller annat sätt. Genom att sådana styrdokument saknar fokus är de svåra att implementera och att följa upp.

5) Är styrimpulserna på rätt konkretionsnivå?

I en decentraliserad organisation som Göteborgs universitets kan det ibland vara lämpligt att fakulteter och institutioner ges i uppdrag att genom egna styrdokument, eller genom andra styrformer, konkretisera generella styrimpulser givna av universitetsstyrelsen och rektor. Det innebär att de övergripande styrdokumentet kan implementeras på olika sätt i olika delar av organisationen. Implementeringen måste dock följa den ram som de övergripande dokumenten angivit. Valet av en sådan styrform nyttjar kunskap och kreativitet i organisationen samt möjliggör anpassning till lokala förhållanden. Styrformen förutsätter att organisationens olika delar har kraft och vilja att konkretisera och implementera de generella styrimpulserna.

Ibland kan man från högsta beslutande nivå vilja styra mer detaljerat än så. Ambitionen kan vara att skapa en uniform reglering över hela universitetet. Ett exempel på ett sådant dokument är *Regler för studier vid Göteborgs universitet* som antagits av universitetsstyrelsen.

Valet av styrningens detaljnivå skall naturligtvis vägledas av överväganden om vilken metod som är mest lämpad för att utveckla universitetets verksamhet. Ibland är det lämpligt eller nödvändigt att generella styrimpulser från universitetsstyrelsen och

rektor konkretiseras i styrdokument på fakultets- och institutionsnivå. I andra sammanhang är en sådan arbetsordning onödig eller olämplig.

5.2 Implementering

Vi har funnit att inte alla styrdokument förses med effektiva former för implementering. Effektiv implementering förutsätter att mottagaren är tydligt definierad och att denne har möjlighet att påverka den verksamhet som styrningen avser. Så är inte alltid fallet. Om till exempel universitetet i ett policydokument fastställer ett mål för universitetet som helhet finns ingen tydlig adressat. Eftersom målet ligger på universitetsnivå behöver ingen särskild fakultet eller institution känna sig träffad, och den enda rimliga slutsatsen är att universitetets ledning här har uttalat ett mål för sig själv. För att det målet skall kunna uppfyllas måste man antingen i policydokumentet uttryckligen adressera dem som skall vara mottagare av styrimpulserna, eller också komplettera policydokumentet med andra styrdokument där ansvar för implementeringen tydliggörs.

Om fakulteter och institutioner skall konkretisera generell styrning i egna styrdokument eller andra styrformer så bör sådana direktiv uttryckligen ges i särskilda uppdrag. Så kan till exempel ske genom att det generella dokumentet förmedlas med ett missiv där uppdraget ges.

5.3 Uppföljning

Uppföljning är en viktig del av organisationsstyrningen. Uppföljningen visar att den som styr har ett intresse för resultatet av styrningen och den ger också nödvändiga erfarenheter till den styrande. Först när man ser resultatet av sin styrning har man grund för att bedöma om de valda styrmetoderna är ändamålsenliga.

Även om stor omsorg ägnas åt att göra styrdokument tydliga så kommer de oundvikligen ofta att lämna utrymme för tolkning och precisering i samband med tillämpningen. Det gäller troligen i särskilt hög grad för allmänna riktlinjer och mål i policydokument. Här ger uppföljningen en god möjlighet att i samspel ge konkretion åt styrning och tillämpning.

Uppföljning kan ske på olika sätt. Den kan vara begränsad till effekten av enskilda styrdokument eller den kan riktas mot organisationers mer generella funktions sätt. Ett exempel på det förra är Internrevisionens undersökning av i vilken utsträckning *Regler för studier vid Göteborgs universitet* tillämpas. Ett exempel på det senare är audits av fakulteternas kvalitets- och utvecklingsarbete.

Alla beslut om styrdokument skall åtföljas av beslut om hur man skall följa upp styrdokumentets tillämpning och effekter. Den som beslutar om styrdokumentet är också den som skall besluta om uppföljning.