

2026-06-17

Internrevisionschef Mona Vesslegård

Diarienummer: MIUN 2026/1250

Granskningsrapport – Strategiska satsningar

Granskningsledare

Internrevisionschef Mona Vesslegård

Beställare/projektägare

Universitetsstyrelsen

Ansvarig avdelning

Internrevisionen

Revisionsår

2026

Granskningsinsats

☒ Granskning

☐ Rådgivning

Särskild satsning på utbildningsinfrastruktur
Avsiktsförklaring om samisk satsning
Strategiska partnerskap för regional utveckling
18 miljoner till forskningsprojekt i Östersund
Ny EUI-allians och en ny 40-miljonersatsning
Mittuniversitetet växlar upp sin kultursatsning
Strategisk samfinansiering i ytterligare tre år
Mittuniversitetet och EU investerar drygt 16 miljoner i nytt AI-labb
Ny satsning på forskarskola om prestation ska ge nya idrottsframtåg
Utläysningar 2026 gällande utbildning, forskning och internationalisering
Rivstart för forskarskola om prestation ska ge nya idrottsframtåg
Ny satsning på forskningsledare ska ge fler internationella samarbeten
Mittuniversitetet växlar upp och inleder en långsiktig satsning på samisk utbildning och forskning
Gaskeuniversiteete utökar sin satsning på samisk utbildning och forskning
Intern utlysning av strategiska partnermedel med Indiska lärosäten
Mittuniversitetet ska bli starkare på uppdragsutbildningar
Fortsatt satsning genom Forskningsfonden Saepmie

Figur 1 Ett antal rubriker från webben där ordet satsning lyfts i löptexten

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
lakttagelser	3
Rekommendationer.....	4
1 Inledning	6
1.1 Syfte och revisionsfrågor	6
1.2 Utvärderingskriterier och avgränsningar	6
1.3 Metod	7
1.4 Kvalitetssäkring och rapportering.....	8
2 Strategiska satsningar vid Mittuniversitetet	9
2.1 Övergripande styrning.....	9
2.1.1 Mittuniversitetets strategi	9
2.1.2 Mittuniversitetets styrmodell.....	10
2.1.3 Avsättningar i samband med budgetarbete	11
2.1.4 Ansvar och befogenheter.....	13
2.2 Underliggande processer.....	13
2.2.1 Portföljstyrning vid förvaltningen	13
2.2.2 Process vid centrala utlysningar	16
3 lakttagelser, bedömning och rekommendationer.....	18
3.1 Transparens och legitimitet i prioriteringsprocesserna	19
3.1.1 Definition	19
3.1.2 Strategi och styrmodell	20
3.1.3 Portföljstyrningen	21
3.1.4 Centrala utlysningar	22
3.1.5 Risker och rekommendation	23
3.2 Prioritering utifrån verksamhetens behov, ekonomiska ramar och strategiska mål.....	24
3.2.1 Behovsanalyser, analys av långsiktiga resursbehov och konsekvensanalyser	24
3.2.2 Risker och rekommendation	25
3.3 Uppföljning och effektutvärdering	26
3.3.1 Uppföljningsformer.....	26
3.3.2 Resurseffektivitet	27
3.3.3 Risker och rekommendation	29
Värderingsskala	30

Sammanfattning

Det är avgörande att processerna för strategiska satsningar präglas av god intern styrning och kontroll för att säkerställa att effekter och mål uppnås. Syftet med granskningen är att bedöma om universitetet har en ändamålsenlig intern styrning och kontroll i processerna för strategiska satsningar, så att dessa genomförs i linje med organisationens mål och vision, samt att förväntade effekter och resultat uppnås.

Internrevisionens övergripande bedömning är att det finns **större förbättringsmöjligheter** i den interna styrning och kontroll. Granskningen har resulterat i tre övergripande iakttagelser och tre rekommendationer som framgår i sin helhet i avsnitt 3 *Iakttagelser, bedömning och rekommendationer*.

Granskningen visar en skillnad mellan den formella styrningen och hur den upplevs fungera i praktiken. Dokumentanalys och stickprov visar att det finns beslut samt styr- och beslutsformer, medan intervjuerna tydligare synliggör brister i transparens, förankring, prioriteringslogik och uppföljning. Sammantaget tyder detta på att den formella styrningen delvis finns på plats, men att den i praktiken inte fullt ut upplevs som sammanhållen, transparent eller förankrad.

En notering är dock att Mittuniversitetet redan identifierat flera av de utvecklingsområden som har bäring på granskningen. Det handlar bland annat om ny strategi, översyn av styrmodell och vidareutveckling av verksamhetsstödet. Det finns därmed goda förutsättningar att använda resultaten från granskningen som stöd i det pågående utvecklingsarbetet.

Iakttagelser

Begreppet strategisk satsning återkommer i universitetets kommunikation och på webben men är inte definierat. Samtidigt lägger medarbetare olika innebörd i begreppet vilket har inneburit att internrevisionen utgått från en arbetsdefinition i intervjuer och analys.

Granskningen visar att det finns ett stort engagemang för universitetets utveckling och behovet av strategiska prioriteringar. Samtidigt framträder flera utvecklingsområden kopplade till intern styrning och kontroll av strategiska satsningar.

Internrevisionen bedömer att styrningen av strategiska satsningar präglas av flera parallella styr-, besluts- och uppföljningsformer där transparens, prioriteringslogik och förankring upplevs variera mellan olika satsningar. Även om ansvar och beslutsmandat i huvudsak upplevs tydliga framkommer återkommande synpunkter kring begränsad insyn i prioriteringar, otydliga bedömningsgrunder och informella beslutsvägar.

Granskningen visar vidare att strategiska satsningar i begränsad utsträckning baseras på samlade analyser av behov, kapacitet, resurser, risker och långsiktiga konsekvenser. Flera intervjuade beskriver att satsningar konkurrerar med ordinarie verksamhet och att det saknas en tydlig modell för att prioritera mellan olika strategiska initiativ.

Internrevisionen bedömer även att uppföljning och erfarenhetsåterföring sker i varierande grad och att universitetet i begränsad utsträckning följer upp effekter och nyttor av strategiska satsningar som helhet. Samtidigt visar granskningen att flera satsningar upplevs bidra positivt till verksamheten, bland annat genom stärkt internationalisering, kompetensutveckling och nya forskningssamarbeten.

Rekommendationer

För att stärka den interna styrningen och kontrollen vid strategiska satsningar så att dessa genomförs i linje med organisationens mål och vision, samt att förväntade effekter och resultat uppnås rekommenderar internrevisionen universitetsledningen att:

- utveckla gemensamma principer för styrning, prioritering och beredning av strategiska satsningar. Principerna bör tydliggöra hur strategiska prioriteringar förhåller sig till strategi, verksamhetsplanering, budget och övrig styrning samt ge utrymme

att hantera förändrade externa förutsättningar och strategiska möjligheter på ett transparent och ändamålsenligt sätt.

- utveckla gemensamma principer för vilka analyser som bör ligga till grund för beslut om strategiska satsningar. Principerna bör vara anpassningsbara utifrån satsningarnas syfte, omfattning och karaktär samt säkerställa att relevanta analyser av behov, kapacitet, resurser, risker, konsekvenser och förväntade effekter genomförs när så är motiverat.
- utveckla gemensamma principer för uppföljning, erfarenhetsåterföring och lärande från strategiska satsningar. Principerna bör vara anpassningsbara utifrån satsningarnas syfte, omfattning och karaktär samt ge underlag för fortsatt prioritering, utveckling och resursanvändning.

Detta kan med fördel ske inom ramen för den pågående översynen av Mittuniversitetets styrmodell.

1 Inledning

1.1 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om universitetet har en ändamålsenlig intern styrning och kontroll i processerna för strategiska satsningar, så att dessa genomförs i linje med organisationens mål och vision, samt att förväntade effekter och resultat uppnås. Granskningen syftar till att besvara nedan revisionsfrågor:

- Är styrningen, ansvarsfördelningen och beslutsprocesserna för strategiska satsningar ändamålsenligt utformade?
- Bygger underlagen för beslut om strategiska satsningar på relevanta analyser av behov, resurser, risker och förväntade effekter?
- Säkerställs ett strukturerat genomförande av satsningarna, med tydliga planer, resurser och kommunikation?
- Följs satsningarna upp på ett systematiskt sätt och används uppföljningen som stöd för styrning, lärande och förbättring?
- Används resurserna effektivt och i enlighet med beslut?

1.2 Utvärderingskriterier och avgränsningar

Med utvärderingskriterier avses de bedömningsgrunder som bildar underlag för internrevisionens analyser, slutsatser och bedömningar. Kriterierna utgör den måttstock som används för att bedöma verksamheten och kan hämtas från exempelvis författningar och förarbeten, statliga direktiv och anvisningar, interna beslut, policys och riktlinjer, jämförbar praxis, vedertagna standards och vetenskaplig teoribildning. Internrevisionen har utgått från nedanstående utvärderingskriterier:

- Myndighetsförordning (2007:515)
- Förordning (2007:603) om intern styrning och kontroll
- Mittuniversitetets styrmodell (MIUN 2019/1118)
- Mittuniversitetets budgetprocess
- Process och rutin för portföljstyrning vid förvaltningen på Mittuniversitetet (MIUN 2025/1713)

Granskningen avgränsas till strategiska satsningar beslutade av rektor, universitetsdirektör och fakultetsnämnder under åren 2023–2025.

Då någon uttalad definition av strategisk satsning inte framgår av universitetets styrdokument har internrevisionen utifrån granskningens syfte använt följande arbetsdefinition i samband med intervjuer och analys: "En strategisk satsning är en riktad och resurskrävande insats som genomförs för att uppnå långsiktiga mål och stärka organisationens utveckling eller position inom ett prioriterat område." Arbetsdefinitionen är framtagen utifrån hur universitetet externt och internt kommunicerat satsningar. På webben framhålls bland annat medel, långsiktighet och målbild för att stärka ett område.

Granskningen syftar inte till att ifrågasätta behovet av strategiska satsningar eller universitetets möjlighet att fatta snabba och situationsanpassade beslut. Sådana beslut kan vara nödvändiga för att hantera förändrade externa förutsättningar, statliga reformer, forskningspolitiska prioriteringar eller andra strategiska möjligheter som uppkommer utanför den ordinarie planerings- och budgetprocessen.

Granskningen avser i stället att bedöma om den interna styrningen och kontrollen är ändamålsenlig, det vill säga om styrning, prioritering, genomförande och uppföljning sker utifrån gemensamma och transparenta principer, oavsett om beslut fattas inom ordinarie processer eller med anledning av nya strategiska möjligheter.

1.3 Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentstudier, intervjuer och stickprov. Granskningen har inneburit:

- kartläggning, analys och bedömning av rutiner, regler och processer kopplat till strategisk prioritering
- intervjuer med universitetsledning, chefer, prefekter och medarbetare inom akademien och förvaltningen (totalt 22 personer) samt mailkorrespondens med chefer och medarbetare inom förvaltningen (totalt 7 personer).

I stickprovet har internrevisionen övergripande följt ett urval av strategiska satsningar som beslutats av rektor, fakultetsnämnder eller förvaltning. Stickprovet omfattar sex satsningar. Fem av dessa har valts ut utifrån uppsatta urvalskriterier. En satsning, biträdande lektorat, har inkluderats då den återkommande lyftes i intervjuer och bedömdes vara relevant att följa inom ramen för granskningen. I samband med stickprovet har kontakt tagits med medarbetare som på något sätt varit involverade i satsningarna och 19 medarbetare som sökt medel har lämnat inspel. Avseende nyttjande av tilldelade medel har uppföljning genomförts på övergripande nivå, ej transaktionsnivå.

Satsningar som följts är:

- Sabbatical och gästprofessorer (MIUN 2024/1001)
- Samisk utbildnings- och forskningssatsning (MIUN 2024/2889)
- Biträdande lektorat (MIUN 2024/2949)
- Lärares forskningsmeritering (MIUN 2023/167, MIUN 2024/114, MIUN 2025/205)
- Medel för att skriva forskningsansökningar (MIUN 2022/1265, MIUN 2023/1335)
- Svenska för anställda med annat modersmål än svenska (MIUN 2023/2506)

Dokumentanalysen synliggör den formella styrningen medan intervjuerna har bidragit till att belysa hur processerna fungerar i praktiken samt hur styrning, prioritering och uppföljning upplevs. Stickprovet syftar inte till att ge en fullständig bild av samtliga strategiska satsningar under perioden utan har använts för att pröva hur styrning, prioritering och uppföljning har dokumenterats och fungerat i ett urval av satsningar.

1.4 Kvalitetssäkring och rapportering

Utkast till rapport har kvalitetssäkrats genom att de som bidragit med information i samband med granskningen fått möjlighet att lämna synpunkter och kommentarer på innehållet. I utkast framgår internrevisionens iakttagelser och rekommendationer.

Slutrapportering genomförs skriftligt och muntligt till ledningsrådet i juni 2026 och därefter till revisionsutskottet och universitetsstyrelsen i september 2026. Slutrapport tillgängliggörs därefter på medarbetarwebben och diariet. Intervjuade personer får del av slutrapporten via e-post.

2 Strategiska satsningar vid Mittuniversitetet

2.1 Övergripande styrning

2.1.1 Mittuniversitetets strategi

Mittuniversitetets strategi (MIUN 2018/1006) är en och samma för hela universitetet och omfattar perioden 2019 - 2026. Strategin är tänkt att ge universitetet förutsättningar att planera och genomföra aktiviteter som bidrar till gemensamma mål. Målen ska bidra till att tydligt peka ut riktningen för verksamhetens utveckling, utifrån gemensamma förväntningar och samsyn kring universitetets uppdrag. Strategins övergripande mål:

- Våra akademiska miljöer är starka och drivs av internationalisering och globala utmaningar.
- Vår verksamhet på den globala arenan driver och bidrar till hållbar utveckling i norra Sverige.
- Vår forskning och utbildning tillgängliggör kunskap för fler genom hela livet.
- Vår studie- och arbetsmiljö attraherar studenter och medarbetare som bidrar till global och regional utveckling.

Av strategin framgår att målen konkretiseras i verksamhetsplaneringsprocessen. Strategin utgör utgångspunkten för den kommande planeringen och prioriteringen av utvecklingen i verksamheten. Varje organisatorisk enhet på Mittuniversitetet har ett uppdrag att med denna strategi som bas ta fram egna planer och utveckla den egna verksamheten och därmed även Mittuniversitet som helhet.

Vid granskningstidpunkten pågår arbetet med att utforma en ny strategi och vision för Mittuniversitetet som avser omfatta perioden 2027–2045. Vid granskningstidpunkten har fyra målområden fastställts:

- Ett universitet med stark identitet och mod att gå sin egen väg
- Ett universitet som är nytänkande för framtiden
- Ett ledande universitet för livslångt lärande
- Ett universitet med regional och global samverkan för hållbara lösningar

2.1.2 Mittuniversitetets styrmodell

Mittuniversitetets styrmodell (MIUN 2019/1118) beskriver planerings- och uppföljningsprocesser. Planeringsprocessen utgår från en stegvis uppsamling av och prioritering bland aktiviteter och uppdrag som definieras på institutions- och avdelningsnivå, fakultets- och förvaltningsnivå samt universitetsövergripande nivå utifrån Mittuniversitetets strategi, uppdrag, externa krav och ekonomiska ramar. Resultatet av planeringsprocessen utgörs av en universitetsövergripande verksamhetsplan och budget som beslutas av universitetsstyrelsen, och en aktivitetsplan inklusive intern fördelning av medel för fakulteter och förvaltning som beslutas av rektor. Mittuniversitetets verksamhetsplan byggs därmed upp underifrån, utifrån den samlade färdriktning som anges av universitetets strategi och övergripande prioriteringar. Budgetarbetet löper parallellt med verksamhetsplaneringen, så prioriteringar i verksamhetsplanen speglas i budgeten.

Av styrmodellen framgår att verksamhetsdialoger tillhandahåller ett forum för diskussion om verksamhetens behov och möjligheter på olika nivåer. Vid dialogerna sker behovsanpassad uppföljning av aktuella frågor, men också uppföljning av verksamhetens arbete gentemot strategin och andra åtaganden.

Vid granskningstidpunkten pågår översyn av styrmodell (MIUN 2025/1774). Övergripande syfte är att se över och effektivisera Mittuniversitetets processer för styrning, planering och uppföljning av

verksamheten. Målet är att ta fram en mer sammanhållen, tydlig och ändamålsenlig styrmodell som både stödjer kärnuppdraget (utbildning och forskning med god kvalitet) och uppfyller kraven som statlig myndighet på transparens, rättssäkerhet och ansvarsutkrävande. Planen är att ny modell ska införas till 2027 års verksamhetsplan och riskanalys enligt förordningen för intern styrning och kontroll (FISK). I uppdragsbeskrivningen lyfts en önskan att stärka kopplingen mellan planering, uppföljning och budget/resurser samt se över arbetets fördelning under året men även integrera kommunikationsarbetet i processerna.

2.1.3 Avsättningar i samband med budgetarbete

Mittuniversitetets budgetprocess utgår från statens budgetprocess och årshjul. Inför varje år upprättar avdelningen för ekonomi och planering (EKO) anvisningar och tidplan för budget och prognos.

Från universitetets anslag för forskning och grundutbildning görs avsättning till rektors strategiska resurs. Rektors strategiska resurs fördelas därefter genom beslut av rektor och eventuellt överskott återförs till resursen. Av universitetets styrdokument framgår inte något uttalat syfte med rektors strategiska resurs eller vilka typer av initiativ, projekt eller andra insatser resursen primärt är avsedd att finansiera. I intervjuer har dock framkommit att resursen används för att kunna hantera förändrade externa förutsättningar och strategiska möjligheter som uppkommer utanför den ordinarie planerings- och budgetprocessen.

Nettoanslagen fördelas som takbelopp/ramar per fakultet.

Fakultetsnämnderna beslutar om eventuella riktade satsningar och inom respektive fakultet tilldelas kostnadsramar per institution utifrån fakulteternas fördelningsmodeller. Samtliga kostnader för förvaltnings- och fakultetsgemensam stödverksamhet finansieras via procentuella påslag på kärnverksamhets löne- och konsultkostnader inom utbildning och påslag på lönekostnader för forskning. I ramar för universitetsgemensamma kostnader inräknas förvaltningen och dess avdelningar, universitetsledning, universitetsstyrelse, idrottsakademin samt internrevision. Förvaltningens avdelningsekonomer budgeterar för

förvaltningsgemensamma kostnader (universitetsgemensamt).
Fakultetsekonomerna budgeterar för fakulteternas totala stödverksamhet
det vill säga fakultets- och institutionsgemensam stödverksamhet.

I april sker fördelning av preliminära anslagsramar till fakulteterna för
nästkommande budgetår för grundutbildning och forskning. Förvaltningen
erhåller preliminära ramar i april inför nästkommande budgetår.
Förvaltningen reserverar en del av ramen för utvecklingsprojekt som
prioriteras via portföljstyrningsmodellen. Storleken beror på
utvecklingsbehov och hur avdelningarnas ordinarie verksamhet ser ut i
förhållande till förvaltningens totala ram.

I september fördelas slutliga budgetramar efter erhållen budgetproposition
för nästkommande år. Budget beslutas i december. I maj och oktober sker
verksamhetsdialoger om verksamhetens resultat och kommande behov.

Rektor har även möjlighet att besluta om medel från myndighetskapitalet
utbildning och forskning. Fakultetsnämnderna har myndighetskapital
kopplat till forskning som de förfogar över.

Tabell 1 Avsättningar genomförda i samband med budgetarbete till rektors strategisk resurs,
portföljstyrning och riktade satsningar. Inom parentes beslut som bokförts mot
myndighetskapital. Beslut kopplat till avsättningar och myndighetskapital kan vara fördelat
på flera år. tkr.

Avsättningar av/ år	2023	2024	2025
Rektor – strategiska resurs, forskning och utbildning	50 045 (5 417)	52 275 (108 770)	70 612 (13 547)
Universitetsdirektör – Portföljstyrning		2 000	3 600
Nämnd HUV – riktade satsningar	12 510 (6 220)	12 650 (5 806)	12 650 (5 594)
Nämnd NMT – riktade satsningar	18 700 (10 000)	21 700 (13 000)	17 200 (10 000)

Rektors resurs och myndighetskapital har under åren 2023–2025 löpande
finansierat initiativ, projekt, medfinansiering samt större riktade satsningar
inom utbildning, forskning och samverkan, se bilaga 1 Beslut som bokförts.
Inom portföljstyrningen har främst utvecklingsorienterade projekt

finansierats. I riktade satsningar och myndighetskapital ingår för fakulteten för humanvetenskap (HUV) medel för professionsutbildning, särskilda lokaler och forskningsinfrastruktur, medel för tillfälliga satsningar, doktorandsatsning, internationalisering och nätverksmedel. I riktade satsningar och myndighetskapital ingår för fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier (NMT) satsning på doktorandprogram, internationalisering, gästprofessorsprogram och strategisk kompetensförsörjning.

2.1.4 Ansvar och befogenheter

Av *Arbetsordningen för Mittuniversitetet* (MIUN 2019/580) framgår att rektor ansvarar för att Mittuniversitetet bedrivs författningsenligt och effektivt. Rektor har befogenhet att avgöra alla frågor som inte ankommer på universitetsstyrelsen, disciplinnämnd eller personalansvarsnämnd. Av *Mittuniversitetets besluts- och delegationsordning* (MIUN 2019/657) framgår vilka ärenden rektor avgör och vilka ärenden rektor väljer att delegera vidare i organisationen. Av besluts- och delegationsordning framgår att:

- Rektor fastställer Mittuniversitetets verksamhetsplanering och långsiktiga prioriteringar som inte ankommer på styrelsen att besluta om samt beslutar om intern resursfördelning inom Mittuniversitetet
- Fakultetsnämnden fastställer fakultetens verksamhetsplanering och långsiktiga prioriteringar samt övergripande rambudget för fakulteten.
- Universitetsdirektör fastställer universitetsförvaltningens verksamhetsplanering och långsiktiga prioriteringar samt övergripande rambudget för förvaltningen.

2.2 Underliggande processer

2.2.1 Portföljstyrning vid förvaltningen

Rutin för portföljstyrningen vid förvaltningen på Mittuniversitetet (MIUN 2025/1713) omfattar alla projekt och initiativ som kräver samordning inom förvaltningen. Portföljstyrningen ska hjälpa till att skapa en helhetsbild av

organisationens projektportföljer och identifiera möjligheter, risker och synergier. Syftet med processen är att säkerställa en strukturerad och transparent hantering av förvaltningens projektportföljer. Detta innefattar prioritering, genomförande och uppföljning av projekt som stödjer universitetets strategiska mål, inklusive forskning, utbildning och samhällsengagemang. Målen är att optimera resursanvändning, maximera strategisk styrning och nytta, skapa tydlighet i beslutsfattande och rapportering samt främja innovation, agilitet och en kultur av kontinuerligt lärande och förbättring.

I samband med granskningstillfället slogs två portföljer ihop vilket innebär att det vid granskningstillfället finns nedanstående portföljer:

- **Digitalisering och utveckling & verksamhetsutveckling** - Syftet är att utveckla de arbetssätt, metoder och processer som utgör grunden för universitetets verksamhet så att det förbättras och effektiviseras samt att accelerera utvecklingen inom digitalisering inom Mittuniversitetet.
- **Lokaler och campusmiljöer** - Syftet är att skapa miljöer för attraktiva campus i framtiden.

Processen i korthet:

1. **Idégenerering och insamling** – Via ett standardiserat formulär som beskriver projektets syfte, mål och resursbehov.
Processen för behovsinventering och idéer ser annorlunda ut för lokaldelen inom portföljen Lokaler och campusmiljöer. För att ett behov ska lyftas till lokaldelen inom portföljen ska det tas upp i samband med dialoger som årligen genomförs av fastighetsavdelningen. Utifrån protokollet som skrivs vid dialogen plockas behov/önskemål ut som sedan lyfts till portföljen.
2. **Prioritering** – Utifrån tillgängliga medel sker prioritering i portföljstyrningsgrupp
3. **Godkännande och portföljbeslut** – Universitetsdirektör beslutar om projekt och eventuella medel till inkomna förslag kopplat till

portföljen Digitalisering och utveckling & verksamhetsutveckling. Fastighetschef beslutar, enligt delegation, inom campus/lokalerportföljen. Alla beslut fattas på universitetsdirektörens beslutsmöte. Beslut om finansiering kopplat till portföljdelen Lokaler tas i samband med budget.

4. **Genomförande och uppföljning** – Godkända projekt tar fram projektplan inkl. riskbedömning. De projekt som tilldelats medel läggs upp som projekt i ekonomisystemet. Löpande statusrapporter ska upprättas enligt mall.
5. **Utvärdering och lärande** – Slutrapportering enligt mall. Rapport dokumenterar resultat, lärdomar och rekommendationer.

Till varje portfölj finns en portföljstyrningsgrupp som ansvarar för att utarbeta beslutsförslag till universitetsdirektör. Portföljen Digitalisering och utveckling & verksamhetsutveckling består av universitetsdirektör, förvaltningens avdelningschefer, kanslicheferna vid fakulteten för humanvetenskap (HUV) och fakulteten för naturvetenskap, teknik och medier (NMT). Portföljen Lokaler och campus består av fastighetschef, universitetsdirektör, avdelningschef vid avdelningen för digitalisering och service (DOS), enhetschef campusservice, dekan för NMT och dekan för HUV. Som ett stöd i arbetet med Mittuniversitetets portföljstyrning finns ett portföljkontor som bland annat förhandsgranskar och sorterar inkomna idéer. Det handlar om att se till att projekten är i linje med organisationens mål, strategier och resurser. Portföljkontoret är administrativt stöd till ordförande i respektive portfölj. Projektledare ansvarar för projektgenomförande och statusrapportering av godkända och beslutade projekt.

Portföljgrupperna ska ha statusmöten fyra gånger per år och samtliga idéer, pågående projekt, statusrapporter och avslutade projekt ska tillgängliggöras på medarbetarsidorna. I samband med möten lämnar universitetsdirektör en uppskattning av tillgängliga medel för portföljgrupperna att förhålla sig till. Uppskattningen grundar sig på rapport/uppföljning från avdelningscheferna och uppföljning av portföljerna.

2.2.2 Process vid centrala utlysningar

Under 2023–2025 har ett flertal centrala utlysningar beslutats av rektor som finansieras via rektors strategiska resurs eller myndighetskapital. De centrala utlysningarna innebär att rektor avsatt medel som medarbetare, institution eller ämne sedan kan söka.

Vid granskningstidpunkten är nedanstående utlysningar aktuella:

- Utbildningsinfrastruktur (MIUN 2024/2210)
- Indien såddmedel (MIUN 2024/1002)
- Norge såddmedel (MIUN 2026/287)
- Gästprofessorer och sabbatical (MIUN 2024/1001)
- ChallengeEU såddmedel (MIUN 2024/3422)
- Lärares kompetensutveckling (MIUN 2024/2950)
- Programpaket engelska (MIUN 2024/2950)
- Utlandsvistelse teknisk och administrativ personal (MIUN 2024/2950)
- Utlandsvistelse Lärare (MIUN 2024/2950)
- Mentorerna (MIUN 2024/2949)
- Forskningsfonden Saepmie (MIUN 2024/2889)
- Allmänna lärosätetsprojektmedel (hanteras enligt portföljstyrningsmodellen) (MIUN 2024/1677)

Processen i korthet:

1. **Ansökan om medel** – Medarbetare/fakultet/institution ansöker om medel utifrån utlysningens formulering.
2. **Prioritering** – Utifrån tillgängliga medel och kriterier för utlysningen sker prioritering i en bedömargrupp.
3. **Beslut** – Beslut utifrån inkomna ansökningar.
4. **Genomförande och uppföljning** – Medarbetare/fakultet/institution som tilldelats medel läggs upp som projekt i ekonomisystemet.
5. **Utvärdering och lärande** – Med undantag för utlysning av såddmedel ska någon typ av återrapportering ske av de som tilldelats medel, antingen via skriftlig redogörelse eller uppföljning i

samband med verksamhetsdialoger. Mottagare av återrapportering beror på utlysning.

Till utlysningarna finns en kommitté eller bedömagrupp som ansvarar för att utarbeta beslutsförslag. I majoriteten av utlysningarna består kommittén eller bedömagruppen av prorektor, en representant från vardera fakulteten och en representant från vardera studentkår. I några utlysningar sker tilldelning av medel efter samråd med vicerektor för professionsutbildning, universitetsdirektör, dekaner, International Relations Office (IRO), och/eller representant för Båskoes¹. Med undantag från utlysning om Utbildningsinfrastruktur är beslut om tilldelning av medel vidaredelegerat till prorektor. Beslut om allmänna lärosätesprojektmedel är vidaredelegerat till universitetsstrateg.

Hur ofta kommittéerna eller bedömagrupperna har möte beror på utlysning; en gång per år, två gånger per termin, eller när ansökningar inkommer.

¹ Nätverk för forskning om och med det samiska samhället

3 iakttagelser, bedömning och rekommendationer

I granskningen framträder en skillnad mellan vad dokumentanalys, intervjuer och stickprov visar. Dokumentanalysen visar att det finns en formell styrning genom strategi, styrmodell och beslutsordning, medan intervjuerna tydligare synliggör upplevda brister i transparens, förankring, prioriteringslogik och legitimitet. Stickprovet visar i högre grad att det finns formella beslut och att resurser i huvudsak använts i enlighet med beslut, men bekräftar samtidigt flera av de utmaningar som lyfts i intervjuerna, såsom otydliga bedömningsgrunder, varierande dokumentation samt begränsade analyser och uppföljning. Sammantaget tyder detta på att den formella styrningen delvis finns på plats, men att den inte fullt ut upplevs eller fungerar som sammanhållen och transparent i praktiken.

Nedan presenteras internrevisionens bedömning på granskningens revisionsfrågor. Bedömningen bygger på iakttagelser som presenteras i efterföljande avsnitt. Respektive iakttagelse inleds med en samlad bedömning utifrån värderingsskala och avslutas med rekommendationer. Rekommendationerna bör ses som ett stöd i verksamhetens arbete med att utforma lämpliga åtgärder i förhållande till iakttagelserna.

En notering som internrevisionen gjort är att universitetet har identifierat och påbörjat arbetet inom flera av utvecklingsområdena som granskningen identifierat. Vid granskningstillfället pågår bland annat arbete med att utveckla en ny strategi och översyn av styrmodellen för att stärka kopplingen mellan planering, uppföljning och resurser samt skapa en mer sammanhållen och ändamålsenlig styrning. Översynen av styrmodellen betonar bland annat behovet av tydlighet och transparens. I intervjuer har det även framkommit att styrmodellen ändrar format för att skapa en större förståelse för hur universitetet leds och styrs utifrån ett kollegialt- och linjeperspektiv. Projektet *Framtidens verksamhetsstöd* (MIUN 2026/767) har presenterat förslag på hur verksamhetsstödet kan vidareutvecklas. Förslaget är att nya verksamhetsstöd ska utgå från processerna utbildning,

forskning och ledningsstöd. Ett av målen är att kärnverksamheten ska kunna delta i strategiska diskussioner och påverka prioriteringar i högre utsträckning. Det finns därmed goda förutsättningar att använda resultaten från granskningen som stöd i det pågående utvecklingsarbetet.

Tabell 2 Revisionsfrågor med tillhörande bedömning

Revisionsfråga	Bedömning
Är styrningen, ansvarsfördelningen och beslutsprocesserna för strategiska satsningar ändamålsenligt utformade?	Delvis
Bygger underlagen för beslut om strategiska satsningar på relevanta analyser av behov, resurser, risker och förväntade effekter?	Delvis
Säkerställs ett strukturerat genomförande av satsningarna, med tydliga planer, resurser och kommunikation?	Delvis
Följs satsningarna upp på ett systematiskt sätt och används uppföljningen som stöd för styrning, lärande och förbättring?	Delvis
Används resurserna effektivt och i enlighet med beslut?	Ja

3.1 Transparens och legitimitet i prioriteringsprocesserna

Bedömning	Större förbättringsmöjligheter
-----------	--------------------------------

3.1.1 Definition

Då någon uttalad definition av strategisk satsning inte framgår av universitetets styrdokument har internrevisionen utifrån granskningens syfte använt arbetsdefinitionen: "En strategisk satsning är en riktad och resurskrävande insats som genomförs för att uppnå långsiktiga mål och stärka organisationens utveckling eller position inom ett prioriterat område."

Med arbetsdefinition som utgångspunkt har internrevisionen identifierat ett flertal strategiska satsningar i intervjuer och dokumentgenomgång. Det handlar bland annat om satsningar för att stärka universitetets forskningsmiljöer, internationalisering och långsiktiga kompetensförsörjning. Andra satsningar har syftat till att utveckla utbildningsutbudet eller stärka universitetets profil inom områden så som

Saepmie och kultur. I intervjuer lyfts även satsningar för att stärka kvalitetsarbete, verksamhetsstöd och digitalisering.

Granskningen visar samtidigt att det finns varierande uppfattningar kring vad som utgör en strategisk satsning och hur dessa skiljer sig från ordinarie utvecklingsarbete eller verksamhetsuppdrag. Detta påverkar även hur satsningarna prioriteras, följs upp och förankras inom organisationen.

3.1.2 Strategi och styrmodell

I *Mittuniversitets strategi* framgår mål som ska utgöra utgångspunkten för kommande planering och prioritering av universitetets utveckling och av *Mittuniversitets styrmodell* framgår att verksamhetsplanering och prioriteringar ska byggas upp stegvis och förankrat i organisationen. Av intervjuer och genomgång av dokument framgår dock att prioriteringar och strategiska satsningar i praktiken ofta initieras utanför ordinarie styrprocess. Det mest återkommande inspelet i intervjuerna är upplevelsen av låg transparens kring vem och varför universitetsövergripande satsningar initieras och hur prioriteringen görs. Vissa satsningar upplevs ha stark koppling till universitetets strategi samtidigt som flertalet intervjuade upplever att informella beslutsvägar används och personliga engagemang driver universitetsövergripande satsningar istället för uttalade mål i strategin. Samtidigt kan dessa uppfattningar delvis bero på att intervjupersonerna saknar full insyn i prioriteringsprocesserna, vilket i sig indikerar ett behov av ökad transparens kring hur beslut fattas och prioriteringar görs.

Möjligheten att påverka och bidra i ett tidigt läge upplevs begränsad och många upplever att det är svårt att förstå helheten och hur de olika satsningarna håller ihop. Även i internrevisionens stickprov framkommer variationer i hur satsningarna uppfattas av medarbetare som sökt medel och på vilket sätt berörda funktioner haft möjlighet att bidra.

Flertalet intervjuade efterfrågar en tydligare samlad prioriteringslogik/modell där det framgår hur strategiska satsningar väljs ut, hur de förhåller sig till varandra och hur de bidrar till universitetets

långsiktiga målbild. I intervjuer framkommer även återkommande synpunkter kring behovet av balans mellan intäktsgenererande satsningar och profil/goodwill-satsningar. Även balansen mellan målområden i strategin lyfts där fokus upplevs ha legat på internationalisering.

På fakultetsnivå beskrivs handlingsutrymmet för strategiska satsningar som relativt begränsade men processerna upplevs som etablerade och transparenta utifrån fördelningsmodeller och beredningsprocesser till fakultetsnämnderna. Förvaltningens sätt att prioritera utvecklingsprojekt genom portföljstyrning upplevs också generellt mer strukturerad än universitetsövergripande satsningar.

Av stickprovet kan internrevisionen konstatera att mål eller syfte framgår i något format men kopplingen mellan satsningar, övergripande mål, strategi och verksamhetsplanens prioriteringar är ibland otydlig eller implicit. Vilka funktioner eller roller som varit involverade i beredningen framgår inte alltid.

Av intervjuer, stickprov och genomgång av dokument kan internrevisionen konstatera att styrningen av strategiska satsningar präglas av flera parallella styr- och beslutsformer, så som verksamhetsplanering, rektorsbeslut, fakultetsnämndsbeslut, portföljstyrning och centrala utlysningar. Samtidigt framgår att ansvar och beslutsmandat är tydligt reglerade i besluts- och delegationsordningen och att intervjuade generellt upplever ansvarsfördelningen som tydlig.

Internrevisionen har inte funnit att beslut fattats utanför gällande besluts- och delegationsordning, men bedömer att en hög grad av personberoende och informella arbetssätt kan skapa otydlighet kring ansvar, prioritering och styrning. Internrevisionen bedömer vidare att detta kan påverka verksamhetens förståelse för satsningarnas syfte och minska upplevelsen av transparens och legitimitet i prioriteringsprocesserna.

3.1.3 Portföljstyrningen

Portföljstyrningsmodellen inom förvaltningen innehåller flera komponenter som stärker intern styrning och kontroll. Det handlar bland

annat om formaliserade processer, standardiserade underlag, tydliga prioriteringsforum, statusrapportering, riskbedömningar och slutligen slutrapportering och lärande. Modellen är fortfarande under utveckling och inte fullt integrerad med universitetets övergripande styrmodell men i intervjuer framkommer att modellen uppfattas som transparent, strukturerad och att det finns en koppling mellan resurser och prioritering.

Internrevisionen bedömer att delar av portföljstyrningens mer formaliserade arbetssätt, exempelvis standardiserade underlag, tydligare processbeskrivningar och gemensamma former för uppföljning och rapportering, skulle kunna bidra till en mer enhetlig och transparent hantering även av universitetets övriga strategiska satsningar.

3.1.4 Centrala utlysningar

Internrevisionen kan konstatera att arbetssättet vid utlysningar har flera likheter med förvaltningens portföljstyrningsmodell. I stickprov beskrivs processen som fungerande samtidigt som det framkommer återkommande synpunkter kring otydliga bedömningsgrunder, begränsad insyn i prioriteringar samt osäkerhet kring hur beslut fattas och vilka kriterier som väger tyngst vid bedömning. Flera medarbetare i stickprovet efterfrågar tydligare motiveringar vid avslag samt bättre återkoppling kring hur ansökningar bedömts. I intervjuer framkommer även exempel där olika bedömare uppfattats göra olika tolkningar av kriterier mellan olika utlysningstillfällen.

I stickprovet upplevs det administrativa stödet variera beroende på satsning och flera medarbetare beskriver att själva genomförandet varit administrativt krävande och att ansvarsfördelningen mellan stödfunktioner och verksamhet i vissa fall varit otydlig. Exempel lyfts kring hantering av internationella vistelser, URA-avtal², budgetering och anställningsformer där sökande själva fått samordna frågor mellan olika funktioner.

² Centralt ramavtal med riktlinjer för anställningsvillkor vid tjänstgöring utomlands

Internrevisionen bedömer att otydlighet i processen, framförallt bedömningskriterier och återkoppling, kan minska upplevelsen av transparens och legitimitet i prioriteringsprocesserna.

3.1.5 Risker och rekommendation

Granskningen visar att styrningen av strategiska satsningar präglas av flera parallella styr- och beslutsformer samtidigt som transparensen i prioritering och beredning upplevs som begränsad. Tillsammans med upplevelsen av informella beslutsvägar riskerar detta att påverka förståelse, legitimitet och förankring i organisationen, vilket kan få konsekvenser för effektivitet och måluppfyllelse.

Internrevisionen bedömer vidare att avsaknaden av en tydlig och samlad prioriteringsmodell för strategiska satsningar riskerar att skapa målkonflikter, fragmentering och otydlighet kring universitetets långsiktiga strategiska inriktning.

Internrevisionen bedömer att tydliga former för dialog, beredning och förankring är särskilt viktiga i en akademisk organisation där strategiska prioriteringar behöver balansera både linjestyrning och kollegialt inflytande.

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att:

1. utveckla gemensamma principer för styrning, prioritering och beredning av strategiska satsningar. Principerna bör tydliggöra hur strategiska prioriteringar förhåller sig till strategi, verksamhetsplanering, budget och övrig styrning samt ge utrymme att hantera förändrade externa förutsättningar och strategiska möjligheter på ett transparent och ändamålsenligt sätt.

Detta kan med fördel ske inom ramen för den pågående översynen av Mittuniversitetets styrmodell.

3.2 Prioritering utifrån verksamhetens behov, ekonomiska ramar och strategiska mål

Bedömning	Förbättringsmöjligheter
-----------	-------------------------

3.2.1 Behovsanalyser, analys av långsiktiga resursbehov och konsekvensanalyser

Mittuniversitetets styrmodell anger att prioriteringar ska ske utifrån verksamhetens behov, ekonomiska ramar och strategiska mål. Vidare framgår att budgetarbetet är tänkt att löpa parallellt med verksamhetsplaneringen, så att prioriteringar i verksamhetsplanen speglas i budgeten.

Av intervjuer framkommer dock att kopplingen till verksamhetsplaneringen och budget upplevs svag och flertalet signalerar att man inte vill ha uppdrag i verksamhetsplanen för då tillförs inga medel. Flera intervjuade uttrycker också att i stället för riktade satsningar hade verksamheterna i högre grad önskat möjlighet att själva prioritera användningen av strategiska resurser utifrån lokala behov och förutsättningar. Av genomgång av universitetsövergripande strategiska satsningar kan internrevisionen konstatera att avsättningar har skett i samband med budgetarbetet men att avsättningen inte utgår från någon särskild prioritering. Beslut om prioritering och satsning kopplat till avsatta medel kommer ofta under budgetåret.

Flera intervjuade upplever att behov inte sonderas tillräckligt innan beslut och att satsningar ibland saknar koppling till faktiska behov i kärnverksamheten. Återkommande synpunkter är kritik kring många små utlysningar och det som i stället efterfrågas är färre men tydligare prioriterade satsningar, längre tidsperspektiv och tydligare strategisk riktning. Det många upplever saknas är tydligare behovsanalyser, analys av långsiktiga resursbehov och konsekvensanalyser. Utmaningar som lyfts är satsningar som finansieras kortsiktigt men som förväntas permanentas inom ordinarie ram eller satsningar med otydlig finansiering. Satsningarna

upplevs konkurrera med ordinarie verksamhet vilket innebär att analyserna även behöver inkludera eventuella undanträngningseffekter.

I internrevisionens stickprov av satsningar framkommer att genomförandet i flera fall varit mer resurskrävande än vad medarbetare förväntat sig. Flera beskriver att administrativa delar kopplade till exempelvis internationella vistelser, URA-avtal, budgetering, försäkringar och anställningsformer varit omfattande och att stödfunktionerna inte alltid upplevts tillräckligt förberedda för att hantera satsningarna. I intervjuer med stödfunktioner framkommer dock att stödet i vissa fall involveras sent i processen vilket kan försvåra planering av resurser, kompetens och stödinsatser samt bidra till ökad administration och merarbete för både stöd- och kärnverksamhet. I stickprovet lyfts att vissa satsningar förutsätter medfinansiering eller tillgång till andra forskningsmedel, vilket kan påverka mindre miljöers möjlighet att ta del av satsningarna. I intervjuer lyfts att satsningarna i praktiken främst gynnar miljöer och individer som redan har etablerade nätverk och kapacitet att hantera ytterligare projekt och administration.

I stickprovet har inget av besluten inkluderar någon form av konsekvens eller riskbedömning. Dock ingår riskbedömning i portföljstyrningsmodellen. Internrevisionen gör bedömningen att beslutsunderlag för strategiska satsningar bör bygga på gemensamma och tillräckliga analyser i och med att olika delar av verksamheten kan ha skilda perspektiv på vad som utgör relevanta bedömningsgrunder, exempelvis verksamhetsnytta, ekonomiska konsekvenser, förutsättningar och risker.

3.2.2 Risker och rekommendation

Granskningen visar att Mittuniversitetet i begränsad utsträckning genomför samlade analyser av kapacitet, resursbehov och långsiktiga konsekvenser innan strategiska satsningar initieras och beslutas. Detta riskerar att satsningar nedprioriteras eller får begränsad effekt. Risk finns för ökad arbetsbelastning och undanträngning av kärnverksamhet när nya satsningar initieras utan tydlig analys av kapacitet och långsiktig finansiering.

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att:

2. utveckla gemensamma principer för vilka analyser som bör ligga till grund för beslut om strategiska satsningar. Principerna bör vara anpassningsbara utifrån satsningarnas syfte, omfattning och karaktär samt säkerställa att relevanta analyser av behov, kapacitet, resurser, risker, konsekvenser och förväntade effekter genomförs när så är motiverat.

Detta kan med fördel ske inom ramen för den pågående översynen av Mittuniversitetets styrmodell.

3.3 Uppföljning och effektutvärdering

Bedömning	Förbättringsmöjligheter
-----------	-------------------------

3.3.1 Uppföljningsformer

Av *Mittuniversitetet styrmodell* framgår att verksamhetsdialoger tillhandahåller ett forum för behovsanpassad uppföljning av aktuella frågor, men också uppföljning av verksamhetens arbete gentemot strategin och andra åtaganden. Utifrån stickprov och genomgång av samtliga centrala utlysningar kan internrevisionen konstatera att uppföljningen präglas av flera parallella uppföljningsformer både vad gäller tidpunkter, format och mottagare för uppföljning. Endast en av satsningarna ska återrapporteras i samband med verksamhetsdialogerna.

Internrevisionen ser positivt på att någon typ av återrapportering har efterfrågats och kan även konstatera att återrapportering i vissa satsningar tydliggjorts under satsningens genomförande. Internrevisionen ser även positivt på att universitetet i samband med beslut om tilldelning av medel kopplat till centrala utlysningar tydliggjort att de individuella rapporterna kommer vara underlag för övergripande uppföljning för att säkerställa att medlen har haft den effekt det är ämnat för. Internrevisionen har dock inte kunnat finna revisionsbevis för att det finns en process för den övergripande uppföljningen. Uttalad mottagare av rapporter anger att

frågan om uppföljning av satsningarna som helhet behöver diskuteras inom enheten men även med uppdragsgivare.

Internrevisionens stickprov visar även att uppföljning och erfarenhetsåterföring i stor utsträckning upplevs som begränsad. Flera beskriver att återrapportering visserligen formellt efterfrågas men att det är oklart hur rapporteringen används för fortsatt styrning och prioritering. Det finns även återkommande synpunkter om att universitetet i begränsad utsträckning efterfrågar effekter och erfarenheter från genomförda satsningar. Flera medarbetare beskriver att de på eget initiativ spridit erfarenheter genom seminarier eller interna presentationer.

I stickprovet ingår två utlysningar som fakulteterna initierat. I samband med beslut om tilldelning av medel efterfrågades även en uppföljningsrapport. Båda utlysningsperioderna är avslutade och på initiativ av fakultetskanslierna har uppföljning av satsningarna genomförts till respektive fakultetsnämnd vilket internrevisionen ser positivt på.

3.3.2 Resurseffektivitet

Bedömning av resurseffektivitet bör i första hand genomföras av verksamheten och av intervjuer och stickprov framkommer att flera satsningar upplevs bidra positivt till verksamheten, bland annat genom stärkt internationalisering, nya forskningssamarbeten, kompetensutveckling och utvecklade nätverk. Särskilt satsningar kopplade till gästprofessorer, doktorander och sabbaticals beskrivs i flera fall ha skapat mervärden för forskningsmiljöerna. Samtidigt framkommer synpunkter om att vissa riktade satsningar upplevs ha begränsad flexibilitet och att resurser i vissa fall hade kunnat användas mer effektivt om verksamheterna haft större möjlighet att prioritera utifrån lokala behov och förutsättningar. I intervjuer och stickprov framkommer även att flera satsningar upplevs vara administrativt resurskrävande i förhållande till omfattningen på tilldelade medel.

Flera intervjuade beskriver att det är svårt att bedöma nyttan av enskilda satsningar i relation till resursinsatsen och universitetets strategiska mål,

särskilt när många initiativ pågår parallellt och någon samlad effektutvärdering saknas. Det gäller särskilt satsningar där nyttan är långsiktig eller svår att mäta, exempelvis internationalisering och nätverksbyggande. Det framkommer även synpunkter om att vissa satsningar i praktiken främst kan nyttjas av miljöer och individer som redan har etablerade nätverk, externfinansiering eller organisatorisk kapacitet. Detta kan påverka förutsättningarna för satsningarna att få bred strategisk effekt inom hela universitetet.

Internrevisionen kan konstatera att medel som tilldelats i strategiska satsningarna som ingår i stickprovsgranskningen har nyttjats i enlighet med beslut. Internrevisionen har tolkat besluten så att medel kan nyttjas för lönekostnader men även rese- och boendekostnader i och med att vissa satsningar ska möjliggöra närvaro på ett lärosäte i annat land. Av de strategiska satsningar som ingår i stickprovet har cirka 55–60 procent av medlen använts för personalkostnader. Rese- och hotellkostnaderna är som högst för de som fått beslut om sabbaticals och uppgår i snitt till 19 procent av tilldelade medel. När det gäller sabbaticals så framkommer i intervjuer att egna forskningsmedel är en förutsättning för att kunna åka.

I intervjuer framkommer inspel som internrevisionen bedömer kan påverka resursanvändningen negativt. Det handlar bland annat om att det pågår många parallella satsningar och verksamheten upplever en otydlig prioritering mellan dem. I de fall syftet eller målet med satsningen är otydlig signalerar intervjuade om att det blir parallella tolkningar av beslutet vilket skapar ineffektivitet och merarbete. Verksamheten upplever även att det saknas en helhetsbild av resursfördelningen. I de fall satsningar sker utan finansiering upplever verksamheten undanträngningseffekter och ökad arbetsbelastning. Uppdrag som kopplar till strategiska satsningar hamnar även ofta mellan linjeorganisation, fakulteter och förvaltning vilket kan skapa oklarheter kring vem som ansvarar för genomförande och uppföljning.

3.3.3 Risker och rekommendation

Granskningen visar att Mittuniversitetet i dagsläget till viss del saknar en systematisk modell för att följa upp nyttor, erfarenheter och långsiktiga effekter av övergripande strategiska satsningar. Internrevisionen ser en risk att resurser används på satsningar som inte ger önskad strategisk effekt eller inte stödjer universitetets långsiktiga prioriteringar.

Internrevisionen rekommenderar universitetsledningen att:

3. utveckla gemensamma principer för uppföljning, erfarenhetsåterföring och lärande från strategiska satsningar. Principerna bör vara anpassningsbara utifrån satsningarnas syfte, omfattning och karaktär samt ge underlag för fortsatt prioritering, utveckling och resursanvändning.

Detta kan med fördel ske inom ramen för den pågående översynen av Mittuniversitetets styrmodell.

Värderingsskala

Värderingsskala för bedömning av den interna styrningen och kontrollen inom det granskade området:

Ej tillfredsställande	En eller flera kritiska iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen har identifierats, vilka med stor sannolikhet kan resultera i en oacceptabel risknivå. Kräver omfattande åtgärder.
Större förbättringsmöjligheter	Större förbättringar krävs, då en eller flera kritiska iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen har identifierats vilka kan resultera i en oacceptabel risknivå.
Förbättringsmöjligheter	En eller flera väsentliga iakttagelser i den interna styrningen och kontrollen noterade vilka kan resultera i en oacceptabel risknivå.
Tillfredsställande	Den interna styrningen och kontrollen är tillräcklig, relevant och effektiv för att ge en rimlig försäkran om att de risker som är föremål för granskning hanteras tillfredsställande.