



Kunnskapsdepartementet

Rammeverk for utviklingsavtaler for statlige universiteter og høyskoler



Rammeverk for utviklingsavtaler for statlige universiteter og høyskoler

Innhold

1. Retningslinjer for utviklingsavtalene.....	2
a) Utviklingsavtalenes formål og plassering i styringssystemet	2
b) Hva slags mål og parametere avtalene skal inneholde	3
c) Hvordan avtalene blir til og avtaleperiode	5
2. Oppfølging av avtalene i den årlige etatsstyringen	6
a) Tildelingsbrev og rapporteringskrav	6
b) Etatsstyringsmøte og tilbakemelding.....	6
c) Kunnskapsgrunnlag og styringsinformasjon.....	6

1. Retningslinjer for utviklingsavtalene

a) Utviklingsavtalenes formål og plassering i styringssystemet

Formål

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og god arbeidsdeling. Mer differensiert styring gjennom utviklingsavtalene skal tilrettelegge for at institusjonene kan ivareta sitt samfunnsoppdrag og svare på nasjonale, regionale og lokale behov. Utviklingsavtalene skal bidra til økt åpenhet om myndighetenes og styrenes omforente forventninger til institusjonens utvikling.

Utviklingsavtalenes plassering i styringssystemet

Universitets- og høyskoleloven (UH-loven): UH-loven beskriver formålet med universiteter og høyskoler.

Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning (LTP): Regjeringen fastsetter mål og langsiktige prioriteringer i LTP som angir retning for de samlede investeringene i planperioden uavhengig av sektor.

Sektormål: Kunnskapsdepartementet setter nasjonale mål for universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i Prop. 1 S under budsjettkapittel 260 Universiteter og høyskoler. Målene gjelder for de statlige universitetene og høyskolene og private høyskoler som mottar statstilskudd. Sektormålene er overordnede og dekker bredden av forventede resultater i UH-sektoren samlet sett, og vil som hovedregel ligge fast over flere år. Sektormålene beskriver det samlede samfunnsoppdraget til UH-institusjonene, og fungerer som ramme for departementets rapportering til Stortinget og for institusjonenes helhetlige virksomhetsstyring.

Utviklingsavtalene: Departementet inngår utviklingsavtaler med de statlige universitetene og høyskolene. Utviklingsavtalene inneholder differensierte mål og styringsparametere som beskriver den enkelte institusjonens strategiske prioriteringer for å bidra til at de nasjonale sektormålene nås. Utviklingsavtalen er et verktøy i styringsdialogen, og skal bidra til å utvikle institusjonene og sektoren.

Begrepet "utviklingsavtaler" reflekterer både et strategisk og flerårig utviklingsperspektiv, og at målene avtales mellom departementet og institusjonen(e).

Sektormålene og målene i utviklingsavtalen utgjør målene fastsatt av departementet i henhold til Reglement om økonomistyring i staten § 7. Målene inngår dermed i tildelingsbrevene til universiteter og høyskoler. Ifølge § 4 i samme reglement og UH-lovens § 9-2, skal styret fastsette mål og resultatkrav for virksomheten. Institusjonens styre må derfor vurdere i hvor stor grad utviklingsavtalen dekker behovet for mål for virksomheten og eventuelt fastsette ytterligere mål og resultatkrav.

Sektormål

Kunnskapsdepartementet har revidert målene på budsjettkapittel 260 Universiteter og høyskoler, og legger til grunn at følgende mål vil gjelde fra statsbudsjettet for 2023:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Bærekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
3. God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i hele landet

b) Hva slags mål og parametere avtalene skal inneholde

Hvilke områder målene bør dekke

Utviklingsavtalene skal være et viktig strategisk verktøy både for institusjonene og for departementet. Institusjonene skal ha mål og styringsparametere på vesentlige områder med behov for strategisk utvikling eller endring, eller på områder som er strategisk viktige og som krever mye innsats. Derfor vil utviklingsmålene ikke nødvendigvis dekke hele bredden av institusjonens virksomhet.

Målene skal følge opp sektormålene og prioriteringene i langtidsplanen og samtidig reflektere styrets prioriteringer for utvikling av institusjonen. Kunnskapsdepartementet forventer at institusjonene selv, og i samarbeid med relevante aktører, konkretiserer tiltak og følger opp strategier og stortingsmeldinger fra regjeringen gjennom sine strategier og sitt utviklingsarbeid. Det vil imidlertid variere i hvor stor grad hver enkelt institusjon skal følge opp de enkelte tiltakene, og hva som dermed bør inngå i utviklingsavtalen til den enkelte institusjonen.

Målene i utviklingsavtalene skal gjelde den enkelte institusjonen. Det er også mulig for institusjonene å foreslå mål som kan gjelde for flere institusjoner der disse institusjonene ser behov for en samordnet innsats. Dette kan være institusjoner for eksempel i samme region, som har utdanningstilbud på samme fagområde eller som på annen måte har samme rolle

eller funksjon. For eksempel kan dette gjelde regional samhandling. I tilfeller hvor flere institusjoner går sammen om fellesmål for samarbeid, må målet/målene være omtalt i avtalene til alle involverte institusjoner.

Hvilket nivå målene bør ligge på

Målene bør vise ønsket tilstand eller resultat på områder som institusjonen har en reell mulighet til å påvirke. Målene bør være overordnede og knyttet til ønskede effekter. Målene gir institusjonene anledning til å fremheve områder de ønsker dialog med departementet om i etatsstyringen. Innretningen av målene kan variere noe fra institusjon til institusjon, avhengig av egenarten og utviklingsbehovet for hver enkelt institusjon.

Departementet oppfordrer institusjonene til å se hen til DFØs veiledning i mål- og resultatstyring¹, styringsinformasjon² og samordning³.

Mål og parametere

Målene og parameterne skal uttrykke ambisjon og retning, fremfor spesifikke måltall. Avtalene skal kunne fremheve kvalitative aspekter som ikke enkelt lar seg måle kvantitativt. Målene og styringsparameterne bør belyses gjennom både kvantitative og kvalitative data. Dette for å unngå indikatorstyring istedenfor målstyring.

Institusjonene kan gjerne bruke eksisterende parametere og data de allerede rapporterer på. De kan også utvikle egne parametere dersom eksisterende parametere ikke er dekkende.

Antall mål og parametere bør ikke være for mange for å kunne være et godt verktøy for strategisk styring. Det bør være 2-5 mål (ikke delmål) og omtrent 12 styringsparametere totalt. Det er ikke krav om en-til-en forhold mellom sektormål og utviklingsmål, dvs. de institusjonsvise målene kan bidra til flere av sektormålene, og flere institusjonsmål kan bidra til ett sektormål. Se vedlagte mal for utviklingsavtalen.

Styringsparameter vs. indikator:

"En styringsparameter kan være det samme som en indikator, men ofte blir den gitt et litt bredere innhold enn hva en enkelt-indikator kan ha"². For eksempel kan en styringsparameter være "gjennomføring", og man kan bruke flere kvantitative enkeltindikatorer og kvalitative data for å belyse gjennomføringen.

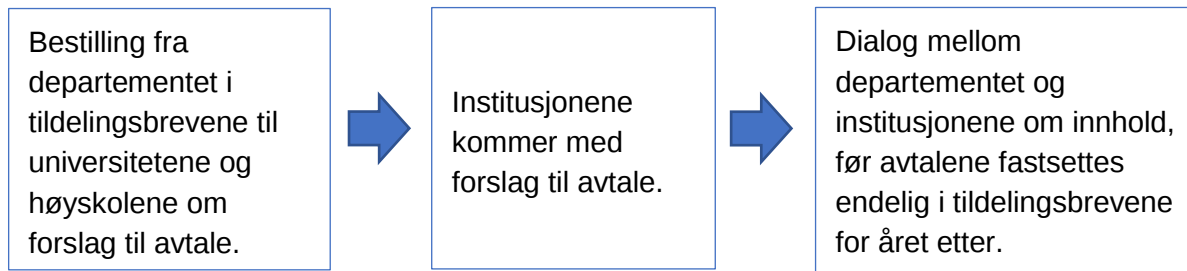
¹ [Hva er mål- og resultatstyring? - DFØ \(dfo.no\)](#)

² [5 steg på veien til god styringsinformasjon - DFØ \(dfo.no\)](#)

³ [Samordning - DFØ \(dfo.no\)](#)

c) Hvordan avtalene blir til og avtaleperiode

Utviklingsavtalene utarbeides gjennom en transparent og forutsigbar dialog mellom departementet og hver enkelt institusjon. Overordnet blir prosessen som følger:



Departementet legger opp til ulike typer møter i løpet av prosessen. Dette inkluderer fellesmøter. Hensikten er å orientere om formål, rammer og prosess, gi rom for spørsmål og ha en felles dialog om innholdet i avtalene på tvers av institusjonene, for å lære av hverandre og dele erfaringer og synspunkter. Departementet legger også opp til fellesmøte i midten av avtaleperioden som del av samarbeidet om utviklingen i sektoren.

Institusjonene skal ha stor frihet til å formulere mål med tilhørende parametere. Når utviklingsavtalene blir en helt sentral del av styringen av institusjonene, forventer Kunnskapsdepartementet at institusjonene har en åpen prosess internt med medvirkning fra ansatte og studenter, og at utviklingsavtalen er forankret i styret for institusjonen.

Kunnskapsdepartementet vil ha en koordinerende og styrende rolle i prosessen for at avtalene samlet bidrar til en mangfoldig sektor, god arbeidsdeling og at de overordnede målene for sektoren nås. Det innebærer å legge til rette for deling av informasjon og erfaring og bidra til felles forståelse av utfordringer. I tillegg er departementet opptatt av å unngå at mål for en institusjon går på bekostning av andre samt å bidra til at avtalene kan inneholde mål om synergier, for eksempel at to eller flere institusjoner koordinerer samarbeid eller arbeidsdeling seg imellom⁴.

Forslagene til mål skal begrunnes ut fra institusjonens strategiske fortrinn, utviklingspotensial og utviklingsbehov fremover, og ut fra samfunnets behov for en god utvikling av sektoren regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Departementet vil kunne komme med forslag til mål eller endringer i målene som institusjonene foreslår. Dette vil skje tidlig i prosessen, slik at institusjonene kan inkludere forslagene i diskusjonene internt på institusjonen, før endelig forslag skal leveres. Utviklingsavtalene fastsettes endelig av departementet i tildelingsbrevet for kommende år.

Utviklingsavtalene reforhandles i utgangspunktet hvert fjerde år, men departementet åpner for eventuell revisjon av avtalene etter to år ved særlig behov, for eksempel at institusjonen har arbeidet med ny virksomhetsstrategi.

⁴ [Samordning - DFØ \(dfo.no\)](#)

2. Oppfølging av avtalene i den årlige etatsstyringen

a) Tildelingsbrev og rapporteringskrav

Sektormålene og de institusjonsvise målene og styringsparametrene i utviklingsavtalene utgjør kapittel 2 i de årlige tildelingsbrevene.

Det er et krav til alle underliggende statlige virksomheter å utarbeide og publisere en årsrapport, jf. økonomiregelverket. For årsrapporten stiller departementet krav om rapportering på sektormålene og utviklingsavtalene. Årsrapporten kan dermed tilpasses institusjonenes profiler og forutsetninger. Årsrapporten skal gi departementet relevant og vesentlig styringsinformasjon. Departementet stiller nærmere krav til årsrapportens innhold i vedlegg til tildelingsbrevet. Generelt skal styringsinformasjon ivareta behovet for kontroll (etterlevelse), læring og utvikling.

Institusjonene skal rapportere om oppfølgingen av målene i utviklingsavtalen og overordnet om hvordan institusjonen bidrar til sektormålene, hvert år i årsrapportens del III. Rapporteringen skal ta hensyn til både ettårig og flerårig perspektiv. Rapporteringen på sektormålene skal være overordnet og kan utgjøre ca. to sider totalt. Utviklingsavtalen skal utgjøre hoveddelen av rapportens del III. Det skal framgå hva som er utviklingen på styringsparametere i utviklingsavtalen sammenlignet med utgangspunktet for avtalen. Departementet forventer en samlet analyse av styringsinformasjon som overordnet belyser måloppnåelse for utviklingsavtalen og institusjonens bidrag til oppnåelsen av sektormålene generelt. Institusjonene kan selv velge hvilken informasjon de vil bruke i analysen.

b) Etatsstyringsmøte og tilbakemelding

Etatsstyringsmøtene er en arena for strategisk dialog som tar utgangspunkt i tildelingsbrevene og institusjonenes årsrapporter. Møtene vil i stor grad dreie seg om utviklingsavtalen og et utvalg prioriterte saker med høy viktighet for både regjeringen og den enkelte institusjon.

Departementet vil uavhengig av utviklingsavtalen gjøre risikovurderinger av institusjonene med utgangspunkt i tilgjengelig statistikk og evalueringer. Ved behov vil departementet ta opp sine vurderinger i etatsstyringsmøtet og den skriftlige tilbakemeldingen.

Departementet gir årlig en skriftlig tilbakemelding til hver enkelt institusjon om institusjonens resultater, risikoområder og måloppnåelse i tråd med prinsippet om differensiert styring.

c) Kunnskapsgrunnlag og styringsinformasjon

God styring er avhengig av god informasjon. Dialogen om innholdet i og oppfølgingen av utviklingsavtalene skal støttes av offentlig tilgjengelig kunnskapsgrunnlag (strategier, analyser, evalueringer, statistikk mv.), for eksempel tilstandsrapporten for høyere utdanning og årsrapportene til institusjonene. Kunnskapsdepartementet legger også til rette for bedre koordinering og informasjonsutveksling mellom departementene.

Vedlegg: Utviklingsavtale – mal

(teksten vil inngå i tildelingsbrevets del 2 Mål)

2. Mål

2.1 Sektormål og utviklingsavtaler

For 2023 gjelder følgende overordnede og langsiktige sektormål for universiteter og høyskoler:

1. *mål*
2. *mål*
3. *mål*

Målene og styringsparameterne i utviklingsavtalene beskriver den enkelte institusjonens strategiske prioriteringer for å bidra til at de nasjonale sektormålene og prioriteringene i langtidsplanen nås. Utviklingsavtalen er et verktøy i styringsdialogen, og skal bidra til å utvikle institusjonene og sektoren.

Utviklingsavtalene har som formål å bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og god arbeidsdeling. Differensiert styring gjennom utviklingsavtalene skal tilrettelegge for at institusjonene kan ivareta sitt samfunnsoppdrag og svare på nasjonale, regionale og lokale behov.

Utviklingsavtalene er fastsatt i samhandling med den enkelte institusjon i tråd med rammeverket for utviklingsavtalene. Utviklingsavtalene reforhandles i utgangspunktet hvert fjerde år, men departementet åpner for eventuell revisjon av avtalene etter to år ved særlige behov.

2.2 Utviklingsavtale for <universitetet/høyskolen> 2023 – 2026

Målformulering 1

Kort tekst med beskrivelse av målet

Redegjørelse for styringsparametere og eventuelt annen styringsinformasjon

Målformulering 2

Osv.

Utviklingsavtalen skal vise institusjonens veivalg og satsinger som skal svare ut den mer generelle og felles formålsteksten over. Formulert som – **"institusjonen vil i perioden"**

Målene skal være på nivået for departementets styring. Målene skal i utgangspunktet være for en periode på fire år, men kan også være mer langsiktige.

Antall mål og styringsparametere bør ikke være for mange. Omtrent 2-5 mål (ikke delmål) og 12 styringsparametere totalt (dvs. 1-6 per mål). Avtalen kan totalt være inntil 3 sider.