

Kunnskapsdepartementet
Postboks 8119 Dep.
0032 OSLO

Vår ref.
21/01138-22

Deres ref.

Dato
26.03.2025

Kunnskapsgrunnlag for utviklingsavtaler - svar fra NMBU

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) viser til brev fra Kunnskapsdepartementet (KD) av 11. mars, der dere ber om skriftlige innspill for å innhente mer kunnskap om hvordan utviklingsavtalene fungerer som strategisk styringsverktøy for utvikling av institusjonen og sektoren.

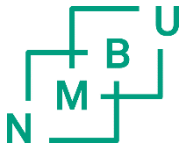
Nedenfor følger NMBUs svar på spørsmålene fra KD:

1. Hvordan brukes utviklingsavtalen i den strategiske styringen ved institusjonen?

KD ønsker mer innsikt i hvordan utviklingsavtalen brukes som styringsverktøy ved institusjonen, og hvilke erfaringer dere har gjort så langt. KD ønsker også mer innsikt i erfaringer og utfordringer når det gjelder hvordan utviklingsavtalen bidrar til å realisere institusjonens ambisjoner og nasjonal politikk. Illustrer gjerne med konkrete eksempler.

Utviklingsavtalen til NMBU 2023-2026 setter sammen med NMBUs strategi for 2023-2030 mål og retning for universitet, og er del av den strategiske styringen. Utviklingsavtalen følges blant annet opp gjennom det årlige interne plan- og budsjettarbeidet, der fakultetene blir bedt om å beskrive hvordan de følger opp relevante mål og styringsparametere i utviklingsavtalen i årsplanene sine, som vedtas av fakultetsstyrene. Fakultetene rapporterer på årsplanen etter behov, f.eks. i forbindelse med de årlige styringsdialogmøtene med universitetsledelsen.

Rektor orienterer universitetsstyret regelmessig om hvordan NMBU følger opp utviklingsavtalen gjennom den ordinære tertialrapporteringen. I den anledning innhenter universitetsadministrasjonen grunnlagsmateriale internt fra relevante enheter. Tilsvarende prosess gjelder også for NMBUs årlige rapportering på utviklingsavtalen i forbindelse med årsrapporten til Kunnskapsdepartementet.



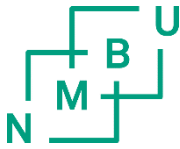
NMBU har et hovedfokus på oppfølging av strategien i virksomhetsstyringen, både på fakultets- og virksomhetsnivå. Fakultetene har utformet egne strategiske handlingsplaner for å realisere ambisjonene i strategien, og det pågår et arbeid med å utvikle nye institusjonelle måleparametere opp mot strategiens ambisjoner. Noen fakulteter jobber, direkte eller indirekte, med målene i utviklingsavtalen gjennom arbeidet med tiltak i sine strategiske handlingsplaner.

NMBUs utviklingsavtale for perioden 2023-2026 ble utarbeidet parallelt med at vi ferdigstilte NMBUs strategi for 2023-2030. Mål 1 i utviklingsavtalen («Være en fremragende samfunnsaktør og ressurs for bærekraft ved å videreutvikle bærekraftuniversitetet») kan i stor grad sies å gjenspeile NMBUs strategi. Mål 2 («Forsterke tverrfaglighet og samarbeid på campus Ås for å løse komplekse samfunnsutfordringer») med tilhørende styringsparametere er sterkt knyttet til samlokaliseringsprosjektet og det nye veterinærbygget, herunder fagområdene akvakultur, akvamedisin, innovasjon innen bioproduksjon og veterinærmedisin, og kan i mindre grad sies å gjenspeile de strategiske ambisjonene i strategien. Vi opplever at dette skaper noen utfordringer for oppfølgingen av avtalen internt.

I KDs rammeverk for utviklingsavtaler står det at «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». NMBUs strategi dekker en større bredde av NMBUs strategiske ambisjoner enn utviklingsavtalen. Dette er i tråd med rammeverket. NMBUs utviklingsavtale er spesielt rettet inn mot NMBU som bærekraftsuniversitet (mål 1) og samlokaliseringsprosjektet (mål 2). Dette er utvilsomt to viktige strategiske områder for NMBU og KD for avtaleperioden. Samtidig har vi erfart at det litt smale fokuset, spesielt innenfor mål 2, gjør det noe krevende å bruke avtalen som et godt og effektivt styringsverktøy internt.

I utarbeidelsen av utviklingsavtalen for NMBU ble det foreslått å ta inn samfunns- og effektmålene for samlokaliseringsprosjektet, blant annet med den hensikt å oppdatere målene som ble utarbeidet i forkant av bevilgningen til Stortinget, før etableringen av Norges miljø- og biovitenskapelige universitet. NMBU var av den oppfatning, etter dialog med KD, at rapporteringen på utviklingsavtalen skulle erstatte rapporteringen på samfunns- og effektmålene for samlokaliseringsprosjektet, og at det med en slik løsning ikke ville være behov for noen tilleggsrapportering på samfunns- og effektmålene. Departementet har nå bedt om at vi rapporterer på begge. Det er ikke i tråd med tidligere signaler fra KD. Dersom dette hadde vært forstått da utviklingsavtalen ble utformet, ville det antageligvis ikke vært behov for et like stort fokus på effekter av samlokaliseringsprosjektet. NMBU rapporterer nå dobbelt på dette, samtidig som flere i organisasjonen ikke opplever denne rapporteringen som spesielt relevant eller forankret i strategien. Dette skaper noen utfordringer i arbeidet med å følge opp avtalen internt. For fremtidige utviklingsavtaler tror vi det vil være nyttig med en sterkere kobling opp mot virksomhetsstrategien.

Vi har erfart at flere enheter internt opplever at det er krevende å rapportere på utviklingsavtalen slik den er utformet i dag. Vi tror dette dels handler om



innretningen på avtalen og dels om hvordan avtalen har blitt fulgt opp internt i organisasjonen. I 2024 ble det derfor satt i gang et arbeid internt med å operasjonalisere styringsparameterne i utviklingsavtalen, for å sikre en bedre, mer treffsikker og mer effektiv rapportering med tydelige interne ansvarslinjer.

2. Hvilke erfaringer har dere med bruk av utviklingsavtalen i styringsdialogen med KD?

KD ønsker mer innsikt i hvordan institusjonen opplever at utviklingsavtalen blir brukt og fungerer som verktøy i styringsdialogen med KD (rapportering, etatsstyringsmøte og skriftlig tilbakemelding).

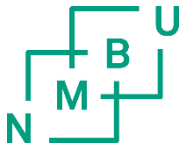
Det er positivt at utviklingsavtalen gir en langsiktig retning for universitetet. I starten oppfattet vi at utviklingsavtalen var på et relativt overordnet nivå, og syntes det fungerte godt. Etter etatsstyringsmøtet i 2024 forstod vi at KD ønsker informasjon og resultater på et ganske detaljert nivå, og vi ser at det da er noe uheldig med så stort fokus på sammenslåingen av UMB og Veterinærhøgskolen i utviklingsavtalen. Dette kunne nok heller blitt fulgt opp i årsrapporten gjennom «Rapportering på samfunns- og effektmål for byggeprosjekter».

På grunn av utviklingsavtalens noe smale innretning, spesielt mål 2, egner den seg ikke like godt til å rapportere overordnet på viktige resultater og aktiviteter ved NMBU. Det har derfor vært noe utfordrende å utforme en god årsrapport gjennom å følge malen fra KD. Forsøk på å kombinere omtale av utviklingsavtalen med en omtale av en større bredde av resultater og aktiviteter har vært krevende, og vi opplever at det er utfordrende å lykkes med en god og hensiktsmessig rapportstruktur.

Rapportering på utviklingsavtalen vil ikke gi en dekkende representasjon av NMBUs resultater i bredden opp mot organisasjonens mål og samfunnsoppdrag. Flere av fakultetene synes det er krevende å styre aktiviteten ved fakultetet etter mål 2 i utviklingsavtalen. Målet er vinklet mot Veterinærhøgskolen og de fakultetene som har mest faglig nærhet til denne, og ekskluderer mye av den øvrige faglige virksomheten ved fagmiljøene til NMBU i årsrapportsammenheng. Det som verken er innen bærekraft eller veterinær og biovitenskapen, blir det vanskelig å rapportere på.

3. I hvilken grad bidrar utviklingsavtalen til samarbeid og arbeidsdeling i sektoren? Vi ønsker innsikt i bruk, erfaringer og utfordringer når det gjelder hvordan institusjonen opplever at utviklingsavtalen bidrar til samarbeid og arbeidsdeling mellom UH-institusjoner og med andre aktører. Illustrer gjerne med konkrete eksempler.

NMBU opplever verken at utviklingsavtalen i seg selv bidrar til eller forhindrer samarbeid. Dersom noen institusjoner har samarbeid med andre institusjoner definert som egne styringsparametere, vil nok utviklingsavtalen i større grad bli brukt til dette. I forrige utviklingsavtale var det et punkt om samarbeid med Universitetet i Oslo (UiO). Vår erfaring den gangen var at dette ikke fungerte like godt når ikke UiO hadde et tilsvarende mål om samarbeid i sin utviklingsavtale.



For NMBUs del er for eksempel bidrag til mål 1 om bærekraftig utvikling og NMBU som bærekraftsuniversitet orientert mot samarbeid med globale, nasjonale og regionale aktører. NMBU har blant annet vært en av initiativtakerne til å koordinere og styrke NMBUs arbeid med Oslofjorden, og arbeider aktivt i det Globale Sør gjennom institusjonssamarbeid i utdanning, forsknings- og utviklingsprosjekter. NMBU har i hele perioden arbeidet systematisk med å utvikle oss som bærekraftsuniversitet. Vi har engasjert oss aktivt og tatt over ledelsen av Den Nasjonale Bærekraftskomiteen for høyere utdanning, og vi har også tatt initiativ til å øke kompetansen på bærekraft i høyere utdanning i Norge generelt gjennom å etablere Senter for bærekraft i høyere utdanning.

Mål 2 gir føringer for økt samarbeid nasjonalt og internasjonalt. Dette er i tråd med NMBUs egne mål. Motivasjonen for økt samarbeid ligger imidlertid trolig ikke i å svare ut målene i utviklingsavtalen, men er heller drevet av et ønske om høy kvalitet på forskning. Vår erfaring er at økonomiske insentiver er en bedre måte å dreie sektoren i ønsket retning.

4. Utviklingsavtaler i fremtiden. Vi ønsker innspill til hvordan rammeverk, prosess og utviklingsavtalene kan endres for å fungere bedre som styringsverktøy for institusjonen og sektoren.

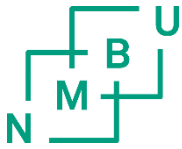
Vårt inntrykk er at rammeverket fra Kunnskapsdepartementet legger opp til prosesser med god samhandling. Departementet inviterer til dialog og gir institusjonene anledning til å lære av hverandre, samt dele erfaringer og synspunkter. Etter at forslag til avtale er utarbeidet, inviteres det til ny dialog om innholdet før avtalene godkjennes. Det åpnes også for revisjon av utviklingsavtalene dersom det er behov underveis i perioden. NMBU ser positivt på videreføringen av slike prosesser.

For å styrke utviklingsavtalens funksjon som styringsverktøy anbefaler vi:

- en tydelig sammenheng mellom utviklingsavtalen og institusjonens strategi
- at styringsparameterne, enten de er kvalitative eller kvantitative, er egnet til underveis å måle om institusjonen oppnår de konkrete målene som er satt. Det vil gjøre rapporteringen enklere og mer treffsikker både internt og til KD.
- at mål og styringsparametere er knyttet til noe det er særlig viktig å oppnå i den kommende perioden. Det bør unngås for snevre faglige prioriteringer.
- flere mål som er relevante for kvalitet i forskning og samfunnsnytte
- en fortsatt åpen og transparent prosess mellom KD og institusjonene i utviklingen av nye avtaler

Det er viktig at utviklingsavtalen inngår i et helhetlig og oversiktlig styringssystem, hvor mål og styringsparametere bidrar til god strategisk styring av virksomheten. Vi har gjort oss noen erfaringer i løpet av avtaleperioden om hvordan vi bør følge opp utviklingsavtalen internt i organisasjonen, blant annet knyttet til tidlig operasjonalisering og fastsettelse av måltall. Vi vil se nærmere på hvordan vi kan strukturere våre interne prosesser frem mot ny avtaleinngåelse.

Vi ser frem til å diskutere utviklingsavtalen med tilhørende problemstillinger nærmere med både departementet og de øvrige institusjonene på møtet i juni.



Vennlig hilsen

Siri Fjellheim
Rektor

Anne Synnøve Krogstad
Seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk godkjent og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

Mottaker	Kontaktperson	Adresse	Post
Kunnskapsdepartementet		Postboks 8119 Dep.	0032 OSLO