

Til : Kunnskapsdepartementet

Fra: Universitetet i Sørøst-Norge

Universitetet i Sørøst-Norge takker for invitasjonen til å gi innspill til evaluering av bruk av utviklingsavtaler i universitets- og høyskolesektoren, og vi takker for at vi fikk utsatt svarfrist. Her følger vårt innspill.

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

USN støtter ideene som ligger til grunn for bruk av utviklingsavtaler som styringsverktøy slik de er uttrykt i rammeverk for utviklingsavtaler i universitets- og høyskolesektoren. At institusjonene selv er med å definere sine mål og ambisjoner og hva de skal styres på, bidrar til forankring og forpliktelse. Utviklingsavtalekonseptet og prosessen kan bidra til en god og nødvendig balansering mellom nasjonal styring og institusjonell autonomi og handlingsrom.

Imidlertid vil vi peke på at den samfunnsmessige konteksten for sektoren har endret seg etter at konseptet for utviklingsavtaler ble utviklet og USNs utviklingsavtale med KD ble inngått. Håndtering av endringer i økonomiske rammer, forutsetninger og økonomiske prognoser har stått høyt på USNs styringsagenda det siste året, og har i betydelig grad preget prioriteringer selv om dette ikke er synliggjort i utviklingsavtalen.

Målene i utviklingsavtalen er fulgt opp av styret og ledelse gjennom prioriteringer, satsinger og strategiske valg, f.eks. en satsing på tverrfaglig forskning på viktige samfunnsområder ut fra en mission-tekning, fleksibilisering av utdanningene og et institusjonelt prosjekt knyttet til bærekraft.

USN har erfart at forholdene mellom virksomhetsmål vedtatt i universitetets strategi og mål og parametere i utviklingsavtalen, gir et komplekst samlet målbilde som ikke alltid er egnet til å operasjonalisere den interne styringen. Det er ønskelig at utviklingsavtalen samsvarer godt med vedtatt strategi.

Utviklingsavtalen brukes i noen grad i struktureringen av den interne styringsdialogen og interne planprosesser, men etter to års erfaring med den siste avtalen, har vi erfart at selve avtalens format og innhold, ikke er godt nok tilpasset disse styringsformålene. Om en slik avtale skal fungere i den interne styringen, forutsetter det at avtalen med dens mål og parametere i stor grad er i overenstemmelse mellom institusjonenes strategi og virksomhetsmål.

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

I tråd med kravene til rapportering fra KD, strukturerer USN sin årsrapport ut fra målene i utviklingsavtalen, og den skriftlige tilbakemeldingen fra departementet følger samme struktur. Vi erfarer at det er krevende å rapportere godt på mål og resultater slik utviklingsavtalen er

utformet. Tilbakemeldingene fra KD på USNs resultater og utvikling er i større grad knyttet til sektormålene og de tidligere styringsparametere knyttet til disse, enn til mål og parametere i utviklingsavtalen. Målene i utviklingsavtalen fikk en lite framtrædende plass i etatsstyringsmøtet mellom KD og USN. Når formålet er differensiering og tydelige institusjonsprofiler, kan institusjonens profil, satsingsområder og effekter ut mot samfunnet med fordel tillegges mer vekt i etatsstyringsmøtet.

Vi er usikre på om utviklingsavtalen i seg selv så langt har bidratt til en mer overordnet styring fra KDs side.

3. I hvilken grad bidrar utviklingsavtalen til samarbeid og arbeidsdeling i sektoren?

Samarbeid og arbeidsdeling i sektoren var ikke et sentralt tema i dialogen med Kunnskapsdepartementet da de to første utviklingsavtalene ble inngått, og er ikke definert gjennom USNs utviklingsavtale.

USN har likevel ønske om samarbeid med andre UH-institusjoner. Blant annet samarbeider USN på flere områder med tre andre flercampusinstitusjoner gjennom VINST-alliansen. Arbeidsdeling har så langt ikke vært diskutert innenfor alliansen. For øvrig har vi lang tradisjon for samarbeid med andre UH-institusjoner, både vitenskapelig og administrativt, uten at dette har vært drevet av en utviklingsavtale.

Når det gjelder samarbeid med andre aktører utenfor sektoren, har dette vært en sentral del av USNs utviklingsavtale. USNs strategi vektlegger kunnskaps- og kompetanseutvikling gjennom samarbeid og samskaping med samfunns- og arbeidsliv i regionen. Den tidligere utviklingsavtalen hadde partnerskap med samfunns- og arbeidsliv som et sentralt målområde. I eksisterende utviklingsavtale er dialog og tett samarbeid med samfunns- og arbeidsliv i regionen tydelig uttrykt i målene. Slik sett legger utviklingsavtalen føringer for prioriteringer på dette området.

Gitt de økonomiske utfordringene som UH-sektoren står overfor, må institusjonene forberede seg på et begrenset handlingsrom framover. Dette aktualiserer behovet for økt koordinering og eventuelt arbeidsdeling mellom institusjonene, både på administrative områder og når det gjelder utdanning, samtidig som institusjonene i flere henseender er i en reell konkurransesituasjon.

Når det gjelder studieportefølje og dimensjonering av utdanningstilbud, mener USN at dette bør være institusjonenes ansvar, blant annet med utgangspunkt i regionens behov for arbeidskraft. USN har etablert mekanismer for å foreta nødvendige omdisponeringer av studieplasser, og arbeider kontinuerlig med et godt kunnskapsgrunnlag for beslutninger om dimensjonering.

Samtidig vil økt samarbeid og arbeidsdeling mellom institusjonene på noen områder kunne bidra til å styrke kvalitet i utdanningene. For eksempel gjelder dette opprettholdelse av fagområder med små fagmiljøer og svak rekruttering, konkurrerende tilbud på utdanninger med begrenset rekrutteringsgrunnlag, samt etter- og videreutdanning. Stramme økonomiske rammer vil kunne utvanne utdanninger, fagområder og fagmiljø med svakt rekrutteringsgrunnlag, men dette kan likevel være fagområder og utdanninger som det er viktig å ivareta nasjonalt. Økt arbeidsdeling kan bidra til større robusthet, tilstrekkelig rekrutteringsgrunnlag og mer effektiv ressursutnyttelse. I enkelte tilfeller kan det dermed være hensiktsmessig med forpliktende avtaler mellom institusjonene i retning økt arbeidsdeling og konsentrasjon. Det er ikke gitt at eventuell arbeidsdeling knyttet til konkrete

utdanninger må fastsettes innenfor utviklingsavtalen, men nasjonal koordinering vil trolig kunne fremme slik arbeidsdeling.

4. Utviklingsavtaler i fremtiden

Utvikling innenfor utdanning og forskning krever en langsiktighet, og USN mener at flerårige utviklingsavtaler kan ivareta dette. USN ser det som avgjørende at en eventuell videreføring av utviklingsavtaler balanserer departementets styring av institusjonene og styrets strategiske og faglige ansvar på en god måte.

Formålet med utviklingsavtaler som styringsverktøy har vært «å bidra til høy kvalitet og en mangfoldig sektor gjennom tydelige institusjonsprofiler og god arbeidsdeling». USN mener at det fortsatt er behov for tydelige institusjonsprofiler og sterkere egenart for den enkelte institusjon, og at utviklingsavtalen kan fungere godt for å tydeliggjøre institusjonens profil. Utviklingsavtalen kan videre fungere godt som styringsverktøy for institusjonen, gitt at den utformes på en slik måte at den kan brukes i sentrale prosesser i den interne virksomhetsstyringen. Dersom utviklingsavtalen skal være et viktig styringsverktøy, bør også antall styringssignaler som kommer i tillegg til avtalen, begrenses, for å unngå «lag-på-lag» i styringen.

En tydelig institusjonsprofil kan være knyttet til at institusjonen får et nasjonalt ansvar på definerte områder. Gitt de økonomiske utfordringen i sektoren ser USN at dette kan være hensiktsmessig, jf. spm. 3. Dersom dette skal ivaretas gjennom utviklingsavtalene, forutsetter det en sterkere koordinert prosess fra departementets side i forkant av fastsetting av den totale porteføljen av utviklingsavtaler. Forpliktelser i utviklingsavtalene må ses i sammenheng med institusjonenes strategier og institusjonenes autonomi.

USNs erfaring er at dersom utviklingsavtalen skal fungere som styringsverktøy, er det avgjørende at den utformes med tanke på hvordan den skal forstås og følges opp i institusjonen. Dette forutsetter for det første at sammenhengen mellom institusjonens strategi og utviklingsavtalen tydelig avklares. Videre forutsetter det at mål og styringsparametere utformes slik at de er egnet til å vurdere om institusjonen oppnår de målene som er satt. USN mener at betydningen av dette ivaretas gjennom dagens rammeverk for utviklingsavtalen. Samtidig er USNs erfaring at det har vært utfordrende å rapportere på utviklingen på styringsparametere i avtalen, og at det er behov for å definere konkrete ambisjoner og resultatmål. USN vil se nærmere på dette fram mot fastsetting av ny utviklingsavtale.