
Møteinnkalling til Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet 08.12.16

Til: Fakultetsstyret ved DMF, <http://www.ntnu.no/dmf/fakultetsstyret>

Eksterne representanter:

Nils Kvernmo, adm. dir. ved St. Olavs Hospital Universitetssykehuset i Trondheim (LEDER)

Studentrepresentanter /Fakultetstillitsvalgtrepresentanter (FTR)

Niruja Sivakumar: FTR1

Maren Ellingsen: FTR 2

Representanter for:

Fast ansatt i vitenskapelig undervisnings- og forskerstilling:

Rune Wiseth, professor

Siv Mørkved, professor

Ivar Sjøak Nordrum, professor

Midlertidig ansatt i undervisnings- og forskerstilling, velges for ett år:

Sjoerd Hak, postdoktor

vara: Marit Næss, stipendiat

Teknisk-administrativ ansatt:

Anne Eleanor Kristensen, senioringeniør

Meldt forfall:

Helge Garåsen, kommunaldirektør i Trondheim kommune

vara, nå fast medlem: Torunn Austheim, rådmann i Steinkjer kommune

vara, fast møtende: Per Johan Lillestøl, konserndirektør ved SINTEF Teknologi og samfunn

vara, Marit Reitan, dekan ved Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, NTNU

Kopi til: Ledelsen ved DMF og LOSAM ved DMF

Om: **Møte i Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet ved NTNU**

Møtetid: Torsdag 8. desember 2016 kl. 09.00–13.00 Møtested: Bårdshaug Herregård, Orkanger

**Styremøtet inngår som en del av en avslutning for styreperioden 2013-2017,
seminar for Fakultetsstyret, dekanat, instituttledere og LOSAM;
lunsj 7. desember til lunsj 8. desember 2016**

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Medisinsk teknisk forskningscenter 7491 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no http://www.ntnu.no/dmf	Medisinsk teknisk forskningscenter Olav Kyrres gt 9	+ 47 72 82 07 00 Mob.:+47 996 30 922	Tone Merete Follum

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

ORIENTERINGSSAK

- O-sak 21-16** **Orientering fra den faglige virksomheten ved DMF**
Kl. 09.00 Søknad til trinn 2 om Senter for Fremragende Forskning: Centre of Genome Dynamics – GenoDyn,
ved professor Magnar Bjørås, IKM

STYRE/VEDTAKSSAK

- S-sak 06-16** **Mulig sammenslåing av Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKM) og Institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK)**
Ca kl.
09.30/40 ved dekan Björn Gustafsson
Instituttleder IKM, Magne Børset og instituttleder LBK, Marite Rygg presenterer arbeidsgruppens rapport og styringsgruppens innstilling.
Presentasjon av *Sluttrapport - Utredning av fordeler og ulemper for den faglige virksomheten ved eventuell sammenslåing mellom IKM og LBK*, samt *Styringsgruppens innstilling om sammenslåing av IKM og LBK*.
Vedlegg; sluttrapport og innstilling

- S-sak 07-16** **Eventuelt**

Fortsettelse ORIENTERINGSSAKER

- O-sak 22-16** **Orientering fra Fakultetsledelsen ved DMF**
Kl. 10.10 ved dekan Bjørn Gustafsson
Status for fusjon og organisering av MH-fakultetet:
- Prodekanfunksjoner
 - Studieprogramlederforum
 - Administrativ organisering
 - Innsparingskrav og bemanningsplan for administrasjonen
 - Tilsetting av nye instituttledere
 - Faglig organisering av studieprogramportefølje
 - Organisering av fagenheter under instituttene
 - Kartlegging av tekniske stillingsressurser

-
- O-sak 23-16** **Orientering om Felles støttefunksjoner for forskning, innovasjon og utdanning - FIU**
Kl. 10.45 ved styreleder Nils Kvernmo og dekan Björn Gustafsson
- Kl. 11.10 **Pause 10 min**
- O-sak 24-16** **Økonomirapport: Rammer for 2017 og ny økonomimodell ved NTNU**
Kl. 11.20 ved økonomiseksjonen, controller Børre Flovik
Vedlegg på nettsiden; Høringsnotat 1 og 2 samt svar fra DMF
- O-sak 25-16** **Status for medisinutdanning nord i Trøndelag**
Kl. 12.00 Ved prodekan Hilde Grimstad
- O-sak 26-16** **Status for midlertidige stillinger ved DMF**
Kl. 12.15 Ved seksjonssjef HR Albert Verhagen
- O-sak 27-16** **Medvirkningsordninger ved fakultet og institutt ved NTNU og mulig interimperiode**
Kl. 12.30 ved dekan Björn Gustafsson
- Kl. 13.00 **Lunsj**

Saksnotat til Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet

Til: Fakultetsstyret ved DMF

Fra: Dekan Björn Gustafsson

Signatur: Tone Merete Follum

S-SAK 06-16 Mulig sammenslåing av Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKM) og Institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK)

Forslag til vedtak:

«Fakultetsstyret anbefaler sammenslåing i tråd med arbeidsgruppens rapport og styringsgruppens innstilling. Dekanen bes ta saken videre og gjennomføre en sammenslåing i henhold til retningslinjer for omstilling og medvirkning.»

Bakgrunn:

Instituttlederne ved IKM og LBK har høsten 2016 tatt initiativ til å utrede en eventuell sammenslåing av de to instituttene. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe som har utarbeidet en rapport (vedlegg 1) basert på et mandat om å utrede fordeler og ulemper for den faglige virksomheten ved en sammenslåing av dagens IKM og LBK til ett institutt versus å opprettholde dagens to institutt. De to instituttlederne har vært styringsgruppe for arbeidet og har på bakgrunn av arbeidsgruppens rapport levert sin innstilling (vedlegg 2) til dekanen den 17. november.

Styringsgruppen innstiller på en sammenslåing av de to instituttene og peker samtidig på noen forutsetninger for en vellykket sammenslåing.

Dekanen legger fram arbeidsgruppens rapport og styringsgruppens innstilling for fakultetsstyret. Fakultetsstyret har ikke myndighet til å vedta organisatorisk endring av instituttene da dette i

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Medisinsk teknisk forskningscenter 7491 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no http://www.ntnu.no/dmf	Medisinsk teknisk forskningscenter Olav Kyrres gt 9	+ 47 72 82 07 00 + 47 99630922	Tone Merete Follum

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

henhold til dagens styringsreglement (ref. *UHL § 9-2. Styrets oppgaver*) må behandles på NTNU-nivå. Fakultetsstyret kan derfor anbefale – eller ikke – å følge instituttledernes innstilling om sammenslåing av de to instituttene og at dekanen gjennomfører en prosess for sammenslåing i henhold til gjeldende retningslinjer for slik organisatorisk endring og at dette fremmes for nivå 1.

Til orientering så er NTNUs styringsreglement oppe til revisjon i forbindelse med fusjonen.

Konklusjon:

Det foreslås at fakultetsstyret anbefaler sammenslåing i tråd med arbeidsgruppens rapport og styringsgruppens innstilling. Dekanen bes ta saken videre og gjennomføre en sammenslåing i henhold til retningslinjer for omstilling og medvirkning ved NTNU.

Vedlegg:

1. Sluttrapport: Utredning av fordeler og ulemper for den faglige virksomheten ved eventuell sammenslåing mellom IKM og LBK. 14.11.2016.
2. Styringsgruppens innstilling om sammenslåing av IKM og LBK. 17.11.2016.

Innhold

Innledning	3
1. Sammendrag	4
1.1. Oversikt over områder som er utredet med bakgrunn i innspill:	5
1.2. Informasjon om instituttene	5
2. Mandat, metode, organisering og gjennomføring	7
2.1. Arbeidsgruppas sammensetning	7
2.2. Mandat.....	7
2.3. Prosess og medvirkning	8
2.4. Kommentar til arbeidsmetoden.....	9
3. Forskning.....	10
3.1. Faktorer som tilsier at sammenslåing kan være til fordel for forskningsaktiviteten.....	10
Økt translasjonsforskning	10
Enklere samhandling mellom eksisterende forskningsinfrastrukturer.....	10
Fordeler for små forskningsmiljø	11
Fordeler for kliniske forskningsmiljø.....	11
3.2. Faktorer som tilsier at sammenslåing ikke vil påvirke, eller være en ulempe for forskningsaktiviteten	11
Fordeling av BOA-midler	11
Klinisk forskning	11
Små forskningsgrupper	11
3.3. Synspunkter fra klinikker ved St. Olavs Hospital.....	12
4. Undervisning	12
4.1. Faktorer som tilsier at sammenslåing kan være til fordel for undervisningsaktiviteten	12
Organisering av undervisning	12
Samarbeid mellom like undervisningsfelt.....	12
Samarbeid om undervisning mellom ulike fagområder	13
Masterstudium i molekylærmedisin	13
Bruk av laboratoriearealer i undervisning	13
4.2. Faktorer som tilsier at sammenslåing ikke vil påvirke, eller være en ulempe for undervisningsaktiviteten.....	13
Undervisningssamarbeid med andre institutt enn IKM/LBK	13
Klinikere og undervisning.....	13
Fag som finnes ved bare ett av instituttene	13

Vil sammenslåing føre til reduksjon i administrasjon/antall undervisere	14
5. Andre fordeler og ulemper	14
5.1. Størrelse	14
5.2. Organisering	14
5.3. Økonomi	15
5.4. Administrative/tekniske ressurser	15
5.5. Usikkerhet og uro	15
6. Områder som må belyses nærmere etter beslutning	15
6.1. Nivå 4	15
6.2. Ledelse	16
6.3. Tekniske ressurser	16
6.4. Kultur og identitet	17
7. Vedlegg	18
7.1. Grovsortering av autentiske innspill fra ansatte	18

Innledning

Høsten 2016 oppnevnte instituttlederne ved Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKM) og Institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK) en arbeidsgruppe for å gjennomføre utredningen av eventuell sammenslåing av IKM og LBK. De to instituttlederne er styringsgruppen for arbeidet. Oppdraget er formalisert med mandat som gir rammer for arbeidet og hovedfokuset er: *å utrede fordeler og ulemper for den faglige virksomheten ved en sammenslåing av dagens IKM og LBK til ett institutt versus å opprettholde status quo (beholde dagens to institutt).*

Denne rapporten inneholder arbeidsgruppens utredning av mandatet. Rapporten starter med et sammendrag og informasjon om de to instituttene. Neste kapittel går inn på mandat, metode, organisering og gjennomføring. Videre presenteres fordeler/ulemper med sammenslåing innen forskjellige områder. Hovedfokuset har vært på faglig virksomhet, og arbeidsgruppen har delt dette inn i to perspektiver; forskning og undervisning som er presentert i kapittel tre og fire. Det er også kommet inn flere andre innspill som er samlet i kapittel fem. Disse innspillene er i mindre grad utredet, men ansett som viktige å få frem. I kapittel seks har vi tatt med innspill som sier noe om hva som videre må utredes uavhengig av beslutning. Siste kapittel presenterer en grovsortering av alle innspill som er mottatt i løpet av prosjektperioden.

Alle innspillene arbeidsgruppen har mottatt er gått igjennom og delt i sammenfallende områder. Det er viktig å presisere at arbeidsgruppen ikke har sett det som sitt mandat å vekte de forskjellige områdene mot hverandre. Det er heller ikke vårt mandat å konkludere i en anbefaling, men heller å gi en oppsummering av innspillene.

Hilsen

Arbeidsgruppen

1. Sammendrag

Inntrykket er at det innen forskning er positive holdninger til sammenslåing, og at dette kan bidra til økt kvalitet. Bildet blir imidlertid noe mer nyansert hvis en ser ulike stillingskategorier og fagmiljø isolert. Det er en viss usikkerhet knyttet opp mot teknisk/administrative ressurser, og hvordan disse blir organisert innenfor et samlet institutt. I tillegg er det en betydelig skepsis innenfor enkelte av klinikkene hvorvidt en sammenslåing vil ha noen effekt på forskningen. Størst entusiasme ses klart innenfor de miljø ved instituttene som allerede har et forskningsmessig samarbeid. En felles holdning er at god strategisk ledelse og optimal organisasjonsstruktur blir viktige suksessfaktorer ved eventuell sammenslåing.

Innen undervisning er det en generell positiv holdning til at sammenslåing av instituttene vil kunne forenkle organiseringen og lette oversikten over fagområder hvor undervisning nå er delt mellom instituttene. I tillegg vil også sammenslåing av instituttene kunne bidra til at økonomisk/administrative begrensninger forsvinner og at ressursutnyttelsen bedres. Dette vil imidlertid i mindre grad påvirke undervisning innen fag som kun finnes på ett av instituttene eller hvor samarbeid om undervisning foregår med andre institutt. Dårligere ressurstilgang og marginalisering av disse fagområdene vil kunne være en reell risiko i et stort institutt. En annen bekymring er at sammenslåing ikke vil gi klinikerne bedre tid til å delta i planlegging av undervisning og mulighet til å drive forskning. Dette kan kun løses ved at både klinikk og institutter legger bedre til rette for slik aktivitet.

1.1. Oversikt over områder som er utredet med bakgrunn i innspill:

Utfyllende informasjon om områdene presentert i tabellen finnes i kapittel 3 - 5.

Områder*:	Fordeler	Ulemper	Nøytralt
Økt translasjonsforskning	X		
Enklere samhandling mellom eksisterende forskningsinfrastrukturer	X		
Små forskningsmiljø	X		
Kliniske forskningsmiljø	X		X
Fordeling BOA-midler (forskningsgr. høy BOA-andel)		X	
Fordeling BOA-midler (forskningsgr. lav/ingen BOA-andel)	X		
Klinisk forskning	X	X	X
Små forskningsgrupper		X	
Klinikker ved St.Olavs Hospital	X	X	
Organisering av undervisning	X		
Samarbeid mellom like undervisningsfelt	X		
Samarbeid om undervisning mellom ulike fagområder	X		
Masterstudiet i molekylærmedisin	X		
Bruk av laboratoriearealer i undervisningen	X		
Undervisningssamarbeid med andre institutt enn IKM/LBK			X
Klinikere og undervisning			X
Fag som bare finnes ved ett av instituttene		X	
Vil sammenslåing føre til reduksjon av administrasjon/antall undervisere?		X	
Andre fordeler og ulemper**:			
Størrelse			X
Organisering	X	X	
Økonomi			X
Administrative/tekniske ressurser	X	X	
Usikkerhet og uro		X	

*Det er viktig å presisere at arbeidsgruppen ikke har sett det som sitt mandat å vekte de forskjellige områdene mot hverandre. Det er heller ikke vårt mandat å konkludere i en anbefaling, men heller gi en oppsummering av innspillene.

**Disse områdene er ikke i hovedmandatet, men viktige innspill.

1.2. Informasjon om instituttene

Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKM) og Institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK) har noen like fagområder og noe samarbeid innen forskning og undervisning, men er organisatorisk forskjellige institutt.

Begge instituttene har forskning og undervisning innen molekylærmedisinske basalfag. Det er imidlertid også stor faglig variasjon på instituttene og begge har små kliniske fag som må ivretas. Videre har IKM 3,5 ganger så stor omsetning og 2,1 ganger flere ansatte enn LBK. Det er også forskjell på BOA-finansiering hvor IKM har nesten halve omsetningen via BOA-midler mot LBK som har en tredjedel. Dette påvirker det økonomiske handlingsrommet ved instituttene.

Fakta om instituttene:

	Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKM)	Institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK)
<u>Økonomi (tall fra 2015)</u>		
Total omsetning	287,8 mill.	81,8 mill.
Bevilgningsfinansiert	152,2 mill.	54,9 mill.
BOA-finansiert	135,6 mill.	26,8 mill.
BOA finansiert omsetning	49 %	33 %
Finansiering fra EU-prosjektet	1,3 %	0 %
<u>Bemanning (tall fra 2015)</u>		
Antall ansatte	274,5	130,0
Antall årsverk	211,0	78,1
- Faste	61,5	38,4
- Midlertidige	149,5	39,7
Antall ÅV BOA-finansiert	89,6	57,5
<u>Instituttgrupper</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Molekylærbiologi • Cellebiologi • Kreft og pasient nær forskning • Gastroenterologi • Centre of Molecular Inflammation Research (SFF-CEMIR) 	<ul style="list-style-type: none"> • Anatomi, Patologi og Rettsmedisin • Laboratoriemedisin • Pediatri • Gynekologi og obstetrikk • Teknisk ansatte
<u>Fagområder</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Molekylærbiologi • Genetikk • Biokjemi • Cellebiologi • Anatomi • Fysiologi • Toksikologi • Immunologi <p>Normalfunksjoner og sykdommer i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mage-tarmsystemet • Nyrene • Urinveiene • Blodet • Immunapparatet • Huden • Skjelettet <p>Sykdommer som opptrer i flere organer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kreft • Infeksjonssykdom • Sykdom som følge av miljøgifter eller feilernæring 	<ul style="list-style-type: none"> • Anatomi • Patologi • Medisinsk genetikk • Medisinsk biokjemi • Medisinsk mikrobiologi • Immunologi/transfusjonsmedisin (ernæring) • Farmakologi • Farmasi • Pediatri • Obstetrikk • Gynekologi • Ultralyd for jordmødre

	Institutt for kreftforskning og molekylær medisin (IKM)	Institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer (LBK)
	<ul style="list-style-type: none"> • Medisinske tilstander ved alvorlig uhelbredelig sykdom 	
Undervisningsenheter	<ul style="list-style-type: none"> • Molekylær cellebiologi og toksikologi • Kreft og palliasjon • Urologi • Hud • Blod (hematologi, immunologi og infeksjonsmedisin) • Mage/ tarm • Nyre • Hormoner 	<ul style="list-style-type: none"> • Gynekologi og obstetrikk • Pediatri • Anatomi • Patologi og rettsmedisin • Medisinsk mikrobiologi • Medisinsk genetikk • Medisinsk biokjemi • Farmakolog • Immunologi/transfusjonsmedisin
Kjernefasiliteter	<ul style="list-style-type: none"> • CMIC • GCF • PROMEC • BIOCORE 	<ul style="list-style-type: none"> • CMIC

2. Mandat, metode, organisering og gjennomføring

2.1. Arbeidsgruppas sammensetning

Arbeidsgruppa har hatt følgende medlemmer:

- Ragnhild Støen, LBK (vit.sk.)
- Jan Egil Afset, LBK (vit.sk.)
- Brit B Fridtjofsen, LBK (adm.)
- Geir Slupphaug, IKM (vit.sk.)
- Birger Henning Endreseth, IKM (vit.sk.)
- Anne Kristensen, IKM (tekn.)
- Leder/koordinator: Hanne Håkonsen Stixrud (Fak.adm.)

Koordineringen er ivaretatt ved at lederen av gruppa har deltatt i møtene til arbeidsgruppa og har ivaretatt kontakt med styringsgruppa ved behov.

Arbeidsgruppa ble konstituert 12.sept 2016 og har hatt 8 arbeidsmøter.

2.2. Mandat

- Hovedsakelig å utrede fordeler og ulemper for den faglige virksomheten ved en sammenslåing av dagens IKM og LBK til ett institutt *versus* å opprettholde status quo (beholde dagens to institutt)
- I tillegg å peke på områder som bør belyses nærmere vedr personal, økonomi og drift m.m. og bestille underlagsmateriale

- Å opprettholde kontakt med styringsgruppen med regelmessige oppdateringer underveis i prosjektet
- Å utarbeide en sluttrapport som overleveres styringsgruppen 14.11.16
- Gruppen skal underveis i arbeidet arrangere en felles workshop for ansatte fra begge institutt for å få innspill til sin sluttrapport
- Gruppen ved leder/koordinator skal videre sørge for opprettelse av en åpen informasjonskanal til instituttene ansatte med mulighet for fortløpende informasjon om arbeidet og kommunikasjon med arbeidsgruppen underveis i prosessen

2.3. **Prosess og medvirkning**

Proessen har vært styrt av mandatet til arbeidsgruppen.

For å ivareta informasjon ut til alle ansatte ble det opprettet en felles informasjonsnettside for instituttene («[mulig sammenslåing av LBK og IKM](#)»). Det er også sendt ut informasjon via kanalene til IKM og LBK.

God medvirkning fra alle ansatte var viktig for å kunne utarbeide en så representativ rapport som mulig. Dette ble forsøkt ivaretatt av arbeidsgruppas medlemmer via e-poster/direkte kontakt ut til og diskusjoner med ansatte, ansattgrupper (vit./tekn./adm./klinikere), instituttgrupper, undervisningsgrupper, klinikker og verneombud.

Felles workshop for ansatte ble arrangert 17. oktober 2016. Totalt 31 ansatte deltok. Disse fordelte seg på følgende stillingskategorier: 15 fast vitenskapelig (inkl. 4 klinikere), 6 midlertidig vitenskapelig, 6 fra administrasjonen og 4 teknisk ansatte.

Program for workshop:

- Felles sesjon med innledning fra arbeidsgruppa og innspill fra tre vitenskapelig ansatte som representerte forskning, undervisning og klinikk
- Gruppearbeid med diskusjoner av følgende påstander knyttet til forskning, undervisning og størrelse på instituttene (alene eller sammenslått):
 - Undervisning blir mye enklere å organisere og av bedre kvalitet når alle aktuelle undervisere tilhører samme institutt.
 - Sammen slåing mellom LBK og IKM vil gi bedre undervisning.
 - Sammen slåing mellom LBK og IKM vil ikke gi bedre undervisning.
 - Sammenslåing vil stimulere translasjonsforskningen ved at man organisatorisk samler flere kliniske- og basalfagmiljø i en felles organisasjonsstruktur.
 - Ved sammenslåing vil potensialet for translasjonsforskning bare utløses i den grad det er interesse fra de kliniske miljøene.
 - Et stort samlet institutt vil legge til rette for tettere integrasjon av forskning mellom sykehus og universitet ved at klinikkene får færre institutter å forholde seg til.
 - Uten en sammenslåing blir LBK for lite i det nye fakultetet. Ved en sammenslåing vil det nye instituttet bli for stort. Diskuter mulige løsninger på dette.
 - Små forskergrupper vil tape i et stort institutt.
 - En sammenslåing vil være bra for LBK for å få mer slagkraft ved fakultetet.
 - Klinisk forskning og undervisning vil «tape» i et stort molekylærmedisinsk institutt.
 - Undervisning må uansett samordnes over instituttgrenser og derfor er det ikke et argument for sammenslåing.
 - Fritt fram – Hva er ditt sterkeste argument for/mot sammenslåing?

Alle innspillene (workshop, samtaler og øvrige innspill) ble tatt med inn i diskusjonen i arbeidsgruppa og har dannet grunnlag for arbeidet med sluttrapport til styringsgruppen.

Arbeidsgruppen har gått igjennom og delt innspillene i sammenfallende områder. Videre har arbeidsgruppen sett på om et område vil være en fordel, ulempe eller være nøytralt til sammenslåing. Det er viktig å presisere at arbeidsgruppen ikke har sett det som sitt mandat å vekte de forskjellige områdene mot hverandre. Det er heller ikke vårt mandat å konkludere i en anbefaling, men heller gi en oppsummering av innspillene.

Sluttrapporten har fokus på å gi en utredning av faglige innspill, samt i stor grad presentere så mange innspill som mulig. På den måten ønsker vi å gi en spisset, men også bred rapport som beslutningsgrunnlag for styringsgruppen.

2.4. Kommentar til arbeidsmetoden

Det har vært relativt lite engasjement og noe lav deltakelse på workshop. En mulig årsak til dette kan være at en del ansatte ser på utredningen som en «skinnprosess» og at beslutningen allerede er avgjort. I samtaler har vi derfor presisert at beslutning ikke er tatt og at det er derfor utredning nå skjer.

3. Forskning

3.1. Faktorer som tilsier at sammenslåing kan være til fordel for forskningsaktiviteten

Økt translasjonsforskning

Det er ønskelig med en sterkere integrering av forskningsaktiviteten ved sykehuset og instituttene. Det er et noe delt syn på hvorvidt en sammenslåing vil kunne styrke den kliniske forskningen. Det ser imidlertid ut til å være en bred enighet om at både basalfaglige miljø og kliniske miljø kan dra nytte av et nærmere samarbeid. Det vil være viktig for basalforskere å arbeide med viktige og aktuelle kliniske problemstillinger, mens det for klinikere vil være nyttig å få inn molekylær kompetanse og teknologi. Begge disse faktorene er viktig for kvalitativ god medisinsk forskning. En samling av molekylær og paraklinisk kompetanse innen ett institutt vil kunne tydeliggjøre en «pipeline» (en sammenhengende infrastruktur) som vil gjøre forskning lettere tilgjengelig og mer attraktiv for flere klinikere. Det kan også være en fordel for klinikkene at de får færre institutt å forholde seg til.

Publisering og innovasjon, inkludert forbedret pasientbehandling, er hovedproduktene våre innenfor forskning. En økende andel av forskningsfinansieringen er konkurranseutsatt og publikasjonskvalitet og innovasjon er de viktigste kriteriene for tildeling (både internt og eksternt). Medisinsk og biologisk forskning stiller stadig større krav til at man behersker et bredt spekter av metoder. Dette krever samordning av teknologi (som f. eks kjernefasiliteter), forskningsmiljøer med tverrfaglig kompetanse (klinikere, paraklinikere, kjemikere, informatikere, fysikere, biologer, matematikere) og effektiv administrasjon. Sammenslåing av LBK og IKM forventes å gi en unik mulighet til å øke synergieffektene og bygge opp slagkraftige translasjonsforskningsmiljøer.

Innen flere områder er det allerede pågående samarbeidsprosjekt mellom basale/parakliniske og kliniske forskningsmiljø, ved begge institutt, rettet mot konkrete kliniske problemstillinger. Ett slikt eksempel er infeksjonsmedisin, hvor det er overlappende aktivitet med IKM og LBK, både på klinikk- og basalforskning. Et annet er etablering, kvalitetssikring og utnyttelse av biobanker. Både svangerskapsgruppen og DNA reparasjon/proteomikkgruppen ved IKM er her avhengige av tett samarbeid med LBK, hvor deres kliniske og parakliniske styrke kreves for kvalitetssikring av innsamlingen og utnyttelse av materiale. Disse, og tilsvarende samarbeidsprosjekt, vil kunne dra nytte av en mer strømlinjeformet organisering og fjerning av administrative barrierer når det gjelder økonomi, bruk av leiested og utnyttelse av felles forskningsinfrastruktur. Et sammenslått institutt kan bli en viktig brobygger mellom klinisk og molekylær medisin for bedre å kunne utnytte nyvinninger innen f. eks. molekylærbiologi, biokjemi og immunologi til pasientens beste.

Et sterkt, translasjonsforskningsorientert institutt hevdes å være nødvendig for å få gjennomslag for de molekylære disiplinene ved interne fordelinger av ressurser, samt strategivurderinger ved fakultetet. Dette blir spesielt viktig etter fusjonen med høyskolene, da flere mener at det nye fakultetet får en betydelig slagside mot helsevitenskap.

Enklere samhandling mellom eksisterende forskningsinfrastrukturer

Det er i dag stor grad av samholdighet mellom flere miljø ved LBK og IKM med tanke på bla. felles molekylærbiologiske tilnærminger. Her kan en dra store fordeler av å samle kreftene (mikroskopi, vevssnitting, massespektrometri, genomikk, stamcelle/reprogrammering/organoid-teknologi o.a.). Rent metodemessig er flere nyere molekylære teknologier samlet i kjernefasiliteter, men flere forskningsprosjekt har mye å hente på f. eks. optimalisert stratifisering av pasientmateriale fra erfarne patologer.

Fordeler for små forskningsmiljø

Sammenslåing vil gi et større institutt med stor BOA-finansiering. Dette vil kunne være til støtte for mindre forskningsmiljø såfremt forskningen ligger innenfor instituttets strategi. Dagens IKM har en vesentlig større BOA-finansiering enn LBK. Forskningsgrupper med lav BOA vil kunne trekke mer ut av felles leiested.

For små forskningsgrupper vil det kunne være en fordel å bli del av et større miljø og en bredere kontaktflate innad på instituttet. Sammenslåing vil gi større muligheter for organisering av større og mindre arrangementer med felles interesse (nasjonale/internasjonale møter, instituttseminarer, minisymposier, stipendiat/postdoktor klubber etc.).

Fordeler for kliniske forskningsmiljø

Enkelte kliniske miljø mener sammenslåing kan legge til rette for interessante samarbeidsarenaer i et bredere institutt, både kliniske grupper og basalforskningsmiljøer. Dette gjelder f. eks. Barne- og Ungdomsklinikken, hvor kreft og infeksjon, i noen grad endokrinologi/nyre/gastroenterologi er viktige potensielle forskningsarenaer som vil kunne samarbeide tettere. Innen andre fag og forskningsmiljø som de tradisjonelt har hatt forskningssamarbeid med (kanskje spesielt BUP/psykologi og nevrologi MR/billeddiagnostikk/hjerte og epidemiologi), er det ikke samme potensielle effekt av sammenslåing og vil fortsette å samarbeide med andre institutt, noe som må sikres.

3.2. Faktorer som tilsier at sammenslåing ikke vil påvirke, eller være en ulempe for forskningsaktiviteten

Fordeling av BOA-midler

Det eksisterer en viss frykt for at forskergrupper med høy BOA-andel ved IKM i realiteten vil komme til å tape ved at flere forskergrupper med lav BOA benytter leiested. Det kan bli utfordrende å få til en rettferdig politikk på leiestedsbetaling og subsidiering av miljøer som ikke har midler til å betale for seg, samt miljøer som får penger fra Kreftforeningen (underfinansierte prosjekter). I tillegg er det en viss frykt for å tape «varemerket» IKM allerede har i dag.

Klinisk forskning

I forbindelse med diskusjon om sammenslåing har det vært mye fokus mot lab og parallelle grupper ved LBK-IKM. Det er viktig at man finner brede løsninger som ikke fører til dannelse av et basalforskningstungt institutt hvor de kliniske miljøene både ved LBK og IKM faller i skyggen. Det har tatt mange år å skape et fellesskap mellom laboratoriefag og kliniske miljøer ved LBK, og felles administrativ overbygning fører ikke automatisk til samarbeid og felles forskningsprosjekter. Et større institutt kan oppleves enda mer uoversiktlig og «irrelevant» for kliniske miljøer som hører til i svært forskjellige medisinske spesialiteter. Opplevelse av eierskap til prosessen er nødvendig for at de kliniske miljøene skal bli godt ivaretatt og for at man får utnyttet potensialene som ligger i et nytt mangfold.

Små forskningsgrupper

Flere innspill viser bekymring for små grupper og for at de ikke skal finne sin plass og i verste fall drukne i et sammenslått institutt. Laboratoriefagene ved LBK fremheves ved at de har i seg selv ingen opplagt tilknytning til bestemte kliniske fag verken ved IKM eller andre institutter. I dag og ved en sammenslåing vil eksisterende og potensielle nye relasjoner avhenger i stor grad av enkeltpersoners interesser og hvilke muligheter man ser ut fra fagfelt, finansiering etc.

3.3. Synspunkter fra klinikker ved St. Olavs Hospital

Det er ulike synspunkt på en eventuell sammenslåing ved de ulike klinikkene. Det kan tyde på at miljø som driver mer tradisjonell klinisk forskning uten særlig andel molekylære analyser, er skeptiske til sammenslåing mens klinikker som allerede har en molekylær tilnærming, for eksempel Laboratoriemedisinsk Klinikk, er mer positive til sammenslåing.

En sentral bekymring er at IKM + LBK vil bli et meget stort institutt hvor klinikere vil bli ytterligere i mindretall, enn i dag. Det er dermed en fare for at klinisk-pasient nær forskning vil få problemer med å hevde seg i et slikt gigantinstitut. Betydningen av et formalisert 4. nivå understekes.

Det hevdes også at en sammenslåing vil bryte med ideen om ett institutt og én klinikk i hvert senter og ha store konsekvenser for den pågående integrasjonsprosessen mellom sykehus og fakultet, hvor færre klinikker og flere institutter ville ha vært mer naturlig. Det kan være uklokt å slå sammen IKM og LBK uten å ha en overordnet plan på hvordan det integrerte universitetet skal se ut med tiden. Molekylærmedisinsk forskning er et felt som i fremtiden blir viktig for alle kliniske miljøer.

4. Undervisning

De to instituttene har ansvar for undervisning i medisinstudiet (IKM: ICD, LBK: IICD) og LBK har ansvar for de to masterprogrammene Master i molekylærmedisin og Master i farmasi og et internasjonalt kurs innen ultralyd.

Instituttene er inndelt i følgende undervisningsenheter:

- LBK: Gynekologi og obstetrikk, pediatri, anatomi, patologi og rettsmedisin, medisinsk mikrobiologi, medisinsk genetikk, medisinsk biokjemi, farmakologi og immunologi/transfusjonsmedisin.
- IKM: Molekylær cellebiologi og toksikologi, kreft og palliasjon, urologi, hud, blod (hematologi, immunologi og infeksjonsmedisin), mage/ tarm, nyre og hormoner.

Disse undervisningsenhetene har ansvar for undervisning i medisin- og masterstudiene innen sine respektive fagområder.

4.1. Faktorer som tilsier at sammenslåing kan være til fordel for undervisningsaktiviteten

Organisering av undervisning

Sammenslåing av instituttene vil kunne forenkle organiseringen og lette oversikten over fagområder hvor undervisning er delt mellom instituttene. Instituttleder vil ha bedre styringsmulighet for undervisning som foregår ved eget institutt enn for undervisning som administreres fra et annet institutt. Det vil også kunne bidra til at det blir enklere å samordne og evt. kutte overflødig emner.

Samarbeid mellom like undervisningsfelt

Undervisning innen fagfelt som er representert ved begge instituttene (for eksempel genetikk, molekylærbiologi, cellebiologi, biokjemi, immunologi og reproduksjon) vil kunne organiseres bedre dersom alle undervisere innen et fag tilhøre samme undervisningsgruppe. Med organisering av alle undervisere innen samme fag i samme undervisningsenhet, ville kommunikasjon og samarbeid om undervisning bli bedre, særlig innen de ovennevnte parakliniske fag og basalfag. Det ville dessuten

være mindre økonomiske og administrative hindringer i veien for samarbeid. Innen fagfelt med få ansatte, vil slik sammenslåing kunne gjøre undervisningen mer robust ved at det blir flere som kan dele på undervisningen, slik at det blir mindre sårbarhet overfor fravær ved sykdom og permisjoner. Det vil også kunne bli lettere å organisere undervisningen etter prinsippet om spirallæring.

Samarbeid om undervisning mellom ulike fagområder

Ulike fagområder vil kunne dra nytte av hverandre i et sammenslått institutt. Man kan se for seg mer integrert undervisning innen deler av pediatrien og tilsvarende fagområder innen voksenmedisinen, og innen deler av den kliniske undervisningen og parakliniske fag. Dette kan gi en bedre forståelse av sammenhengen mellom klinikk og mekanismer for sykdom. Planlegging av undervisning, samarbeid om læringsmål, utarbeidelse av PBL-oppgaver og eksamensoppgaver kan bli enklere hvis dette skjer innenfor ett institutt. På samme måte som at undervisningsplanlegging blir forenklet, vil også rapporteringsarbeidet (som ofte er betydelig) kunne bli rasjonalisert innen ett institutt.

Masterstudium i molekylærmedisin

Dette masterstudiet er administrativt underlagt LBK, men mye av undervisningen og veiledningen gis av ansatte på IKM. Denne organiseringen vanskeliggjøres av at det ikke er ordninger som sikrer økonomisk kompensasjon for slik undervisning eller veiledning. En sammenslåing av instituttene vil bidra til at slike økonomisk/administrative begrensninger forsvinner, og dette kan bidra til bedre ressursutnyttelse og større eierforhold til masterprogrammet også ved fagmiljøene ved IKM.

Bruk av laboratoriearealer i undervisning

En sammenslåing av instituttene vil bedre muligheten for utnyttelse og tilgang til laboratoriearealer for studenter i forbindelse med arbeid med hovedoppgaver (medisinstudenter) og masteroppgaver (masterstudenter).

4.2. Faktorer som tilsier at sammenslåing ikke vil påvirke, eller være en ulempe for undervisningsaktiviteten

Undervisningssamarbeid med andre institutt enn IKM/LBK

Innen en del fagområder, både på IKM og LBK, er det grupper på andre institutt som er mer interessante og relevante å samarbeide med om undervisningen. En sammenslåing av IKM og LBK vil i liten grad styrke disse undervisningsenhetene. Det vil også være en risiko for at slike undervisningsenheter vil marginaliseres i et stort, sammenslått institutt. Det etterlyses virkemidler for å legge til rette for bedre undervisningssamarbeid på tvers av institutter, uavhengig av om LBK og IKM slås sammen eller ikke.

Klinikere og undervisning

En sammenslåing vil ikke påvirke det problemet vi har i dag med at klinikere i liten grad deltar i møter og planlegging av undervisningen. Dette skyldes i stor grad manglende prioritering av dette arbeidet mot kliniske arbeidsoppgaver. Det er et felles ansvar for klinikker og institutt at det legges til rette for slik aktivitet.

Fag som finnes ved bare ett av instituttene

En sammenslåing av instituttene vil ikke bedre ressurstilgangen for undervisning innen fag som finnes kun ved ett av instituttene, som for eksempel for pediatri og gynekologi/obstetrikk. Disse undervisningsenhetene kan derfor bli sittende igjen med en dårligere ressursituasjon enn i dag ved

en sammenslåing, sammenlignet med basal- og parakliniske fag hvor det finnes undervisningsressurser ved begge instituttene.

Vil sammenslåing føre til reduksjon i administrasjon/antall undervisere

Det er en bekymring for at man ved en sammenslåing vil få større undervisningsenheter samtidig som man risikerer at det kan bli kuttet i ressurser til årsledere. Dette kan være svært uheldig fordi enhetene blir større og vil ha det samme totale ressursbehovet som i dag. I et sammenslått institutt vil det bli behov for et mer formalisert nivå 4. Dersom det blir lagt mye administrasjon på akademiske personale som blir ledere i dette nivået, vil disse kanskje få fritak for undervisning slik at det reelt blir færre å dele undervisningen på.

5. Andre fordeler og ulemper

Det er kommet flere innspill som ikke er faglige argument for eller imot sammenslåing, men som allikevel engasjerer flere. Arbeidsgruppen mener det er viktig at også disse argumentene blir presentert.

5.1. Størrelse

Det uttrykkes i varierende grad om LBK er for lite eller «akkurat passe». Eller om et sammenslått institutt vil bli for stort. Det som er viktigst å trekke ut fra innspillene, er at størrelsen ikke er avgjørende for om man lykkes eller ikke. Det vil være organiseringen og kommunikasjonslinjene som legger grunnlag for det. Og det er gjeldende uansett en sammenslåing eller ikke. Blir man automatisk sterkere om man er større? Og kan man bli for stor? Videre sies at dersom det blir sammenslåing, er det avgjørende for å lykkes at det er likeverdige parter som slår seg sammen.

5.2. Organisering

Organisering er et tema som engasjerer mange. Temaet løfter argumenter som anses som både fordeler og ulemper ved sammenslåing. Dagens organisering på LBK berømmes med korte beslutningslinjer. Andre innspill viser til at et stort institutt kan være håndterbart så lenge administrasjonen er tilgjengelig i flere hus. Det fremheves at uavhengig av sammenslåing må de små gruppene finne fagfellesskap.

Ved et sammenslått institutt fremheves viktigheten av og mulighet for gode gruppestrukturer. Hva som er gode gruppestrukturer må diskuteres videre. Heterogenitet, størrelse, bred kompetanse, tverrfaglighet, tilhørighet og medbestemmelse og viktighet av gode gruppeleder er områder som nevnes fra flere.

Fra kliniske miljøer påpekes det at potensialet med klinisk samarbeid bare vil utløses hvis det settes av mer tid til forskning for klinikere. Dette gjelder uansett beslutning. En vellykket sammenslåing avhenger også av at det legges vekt på å avklare og kommunisere de kliniske fagenes plass og muligheter i et nytt institutt, i samsvar med fakultetets translasjons-strategi.

Uavhengig av beslutning om sammenslåing eller ikke, er det viktig at ledelsen ikke mister fokus på at det er et generelt behov for bedre tilrettelegging for samarbeid på tvers ved NTNU, både på institutt- og fakultetsnivå. Det trengs gode fellesrutiner for ressursfordeling / økonomistyring som ikke er av dagens type («the winner takes it all») hvor en f.eks. ikke belønner bidrag med laboratoriekompetanse gitt inn i et prosjekt som utgår fra en annen enhet. Ordningen med firkantede grenser for arealbetaling mellom enheter stimulerer også dårlig til tverrfaglig samarbeid -

effekten er heller motsatt. Sammenslåing mellom LBK og IKM vil ikke avhjelpe dette overordnede strukturelle problemet.

5.3. Økonomi

Det er noe fokus på at LBK har liten BOA-aktivitet. Og det vurderes fra de ansatte som både en fordel og en ulempe opp imot en eventuell sammenslåing. Samtidig så understrekes det at systemer rundt en organisasjon ikke kan være førende for å beslutte en sammenslåing. Systemene vil være i endring og vi må tilpasse oss disse til enhver tid. Det er organiseringen som legger grunnlag for at fullt utbytte oppnås på dette området. Det samme gjelder i forhold til optimal arealutnyttelse. Uavhengig av sammenslåing er det behov for bedre samarbeidsordninger, f.eks. fordeling av overheadmidler utfra deltagelse i prosjekter istedenfor at alt går til «moderinstitutet».

5.4. Administrative/tekniske ressurser

En sammenslåing kan redusere sårbarheten og gi en sterke og mer robust administrasjon. Det vil også være fordeler forbundet med felles infrastruktur og logistikk. Det kan også oppnås noen stordriftsfordeler. Et formalisert nivå 4 kan imidlertid kreve en relativ økning i administrative ressurser. Det fremheves som viktig at det totale antall administrative stillinger ikke reduseres ved sammenslåing.

Sammenslåing anslås å gi en bedre utnyttning av tekniske ressurser, en mer kostnadseffektiv drift og bedre utnyttelse av laboratoriearealer/maskinpark, samt forenkle styringen og driften av kjernefasiliteter som i dag driftes felles av LBK og IKM. Dette er imidlertid forhold som i liten grad vil ha betydning for de kliniske fagområdene som ikke driver laboratorieforskning.

5.5. Usikkerhet og uro

Det meldes fra flere usikkerhet om den positive effekten for undervisning og forskning oppveier uro som kan oppstå ved en sammenslåing. Vil utbyttet av en sammenslåing forsvare ressursbruken? Ledelsen bør være sikre på en sterk positiv effekt for å oppveie det negative som fort kan komme.

Det er også en frykt for at eksisterende stillinger kan få nytt stillingsinnhold og at f. eks. teknisk-administrative stillinger vil kunne bli flyttet til nye oppgaver. Fordeling av tekniske stillinger vil kunne komme dårligere ut for små grupper innenfor et større institutt.

6. Områder som må belyses nærmere etter beslutning

Kapittelet presenterer tanker rundt hva som må på plass for en vellykket sammenslåing, men viser også til områder som må jobbes videre med uavhengig av beslutning. De følgende punktene er ikke utredet og de må tas videre avhengig av beslutning.

6.1. Nivå 4

Fra flere hold er det nevnt at en sammenslåing vil kreve et formalisert nivå 4 med klart mandat og myndighet, og som må støttes opp med administrative ressurser. Nivå 4 ses på som nødvendig på grunn av den størrelsen et nytt institutt vil få. Flere vitenskapelig ansatte vil imidlertid måtte bruke mer tid på administrasjon på 4. nivå, noe man ikke uten videre kan regne med at alle er interessert i å gjøre. Slike oppgaver vil konkurrere om tiden med forskning, undervisning og klinikk. En prosess for avklaring av roller, myndighet og arbeidsoppgaver mellom nivå 3 og 4 blir nødvendig. Det er ikke utenkelig at man bør ha en stillingsprosent som instituttgruppeleder, dette vil kunne medføre økt kostnad til administrative stillinger.

6.2. Ledelse

Ledelse er et tema i flere av innspillene. Ved sammenslåing trekkes det frem behov for en ny leder som har høy integritet, er tydelig og har støtte i begge miljøer. Lederen løftes frem som avgjørende for en vellykket sammenslåing. Leder forventes å ha visjoner og også ha kompetanse innen ledelse. Arbeidet med å definere en felles kultur og strategi for alle miljøene er helt klart en stor lederutfordring. Det vil være viktig å oppfordre og rekruttere riktig kandidat til en slik stilling.

Stor avstand til ledelsen er allerede en utfordring ved IKM og dette antas å bli ytterligere utfordrende i et større institutt. For å kompensere dette bør «administrasjonstettheten» øke, men det igjen vil være mot effektivisering og avbyråkratisering.

Ledergrupper løftes også frem som viktige ved sammenslåing. I ledergruppen til et nytt institutt er det viktig at alle miljøer, på en eller annen måte, blir representert. Det vil kreves en større ansvarliggjøring av klinikkjefer og gruppeledere.

Det er en bekymring at fagmiljøer fra LBK vil miste sin stemme i fakultetsledelsen. Her kommer det også innspill om at fordeling av ressurser fra fakultetet må gås igjennom på nytt nå hvis det blir flere store institutt. Eksisterende fordelingsmodell med «en til hvert institutt» vil ikke oppleves som rettferdig.

6.3. Tekniske ressurser

En sammenslåing antas vil medføre økte krav til effektivisering og en beste mulig utnyttelse av de teknisk ansatte. Dette vil medføre at det blir nødvendig med tydelige føringer på hva de teknisk ansatte skal bruke tiden på, når det gjelder drift av laboratorier, opplæring, egen kompetanseutvikling, HMS og deltagelse i analysearbeid og forskning. Det må også være tydelige føringer på hvilke oppgaver som skal kunne pålegges de rammefinansierte og eksterntfinansierte teknisk ansatte. Det synes viktig at de tekniske ressursene utnyttes best mulig. Ved en eventuell sammenslåing er det imidlertid viktig å være klar over at flere av ingeniørene både ved LBK og IKM innehar spisskompetansen som er rettet mot bestemte fagområder.

Forskning på IKM har få ingeniører ansatt med rammefinansiering, og personer i tekniske stillinger på IKM med eksternt finansiering er bekymret for framtida hvis det blir sammenslåing.

Teknisk ansatte ved IKM er fordelt på de forskjellige instituttgruppene og er representert i ledergruppen med én valgt person. Det finnes i tillegg egne arenaer for diskusjon angående fag, laboratoriedrift og HMS. Dette er ordninger som ønskes videreført.

Fra LBK er det et ønske om å videreføre egen instituttgruppe for tekniske ansatte. Instituttgruppen for teknisk ansatte har vært svært viktig både som en felles arena hvor ingeniørene kan møtes, men også som et felles faglig forum for diskusjoner angående HMS, metodikk, vedlikehold av instrumenter, opplæring og laboratoriedrift.

Det er viktig at også de teknisk ansatte er representert i ledergruppen på lik linje med de administrativt ansatte og de vitenskapelig ansatte. Både for å bli hørt, men også for at ledergruppen skal kunne få råd fra de teknisk ansatte når dette er nødvendig. Ingeniørene er en viktig støttefunksjon for de vitenskapelig ansatte og det er viktig å være representert når det skal tas avgjørelser som påvirker arbeidshverdagen.

6.4. Kultur og identitet

Kulturforskjeller mellom LBK og IKM er fra flere meldt inn som en faktor som må tas på alvor ved sammenslåing. Kulturer kan gi en tendens til å skille mellom «oss» og «de andre», og hevde sine «rettigheter». Man må undersøke hva som er forskjellene på IKM og LBK, ta ulikhetene på alvor og finne måter å arbeide seg frem til gode samarbeidsrelasjoner med rom for mangfold. Dette er ikke minst viktig når ressurser skal fordeles - både penger og areal - for å unngå problemer fordi noen opplever å bli marginalisert.

Et nytt institutt vil bli et enda større konglomerat av ulike fagområder, hvor bare noen føler et naturlig slektskap. Det må brukes nok tid og ressurser på å skape felles identitet og bygge opp grupper som integrerer lab og klinikk.

7. Vedlegg

7.1. Grovsortering av autentiske innspill fra ansatte.

I dette vedlegget finnes grovsortering av alle autentiske innspill. Innspillene er kommet til arbeidsgruppen via samtaler, e-post og workshop. Arbeidsgruppen har grovsortert innspillenes innhold i tre kategorier; undervisning, forskning og andre innspill. Noen innspill vil komme flere ganger da innspillet favner flere kategorier.

Grovsortering av innspill (kursiv= påstand i diskusjonstema):

Undervisning

- *Sammen slåing mellom LBK og IKM vil ikke gi bedre undervisning:*
 - ✓ Økonomi → Midler til undervisning, eks LBK har ansvaret og finansieringen, men forelesere kommer fra IKM → økonomisk fordeling er til hinder
 - ✓ Små faggrupper (eks fysio) følger med på lasset → utnytte undervisningskomp./fag på tvers av institutt (også andre enn det nye fusjonert)
 - ✓ Mye felles tematikk- mer kostnadseffektivt å slåes sammen
 - ✓ Vi er allerede små
 - ✓ Lettere å bygge lag/lag/spirallæring om instituttene slåes sammen
 - ✓ Synergi? Mellom overlappende kliniske fagområder (f.eks pediatri vs voksenfag)
 - ✓ Etablere bedre samhandling mellom instituttene/fjerne «skott»
 - ✓ IKM: I dag mye samarbeid på tvers av instituttene
 - ✓ Parakliniske fag (immunologi): Potensiale for bedre samarbeid
 - ✓ Medisinstudiet og Masterstudiet (Molekylærmedisin → store fordeler med fusjon): NTNU- utfordring → samarbeid er vanskelig- internhandel. Må gjøres noe med i dag. Ytterligere krav om samarbeid i nytt stort institutt.
 - ✓ Undervisning og forskning → Mye mer integrert på Kvinne/Barn enn på IKM
- *Sammenslåing vil gi bedre undervisning:*
 - ✓ Ikke bedre forelesninger, fordeling mellom de som gjør jobben blir bedre.
 - ✓ Bedre koordinering
 - ✓ Samkjøre grunnleggende fag/basalfag. Bedre fordeling. Sterkere ambisjon/vilje
 - ✓ Økonomisk fordeling utfordrende
 - ✓ Klinisk undervisning i gyn lite tilføres fra IKM. Mer innspill i metodikk for undervisning
 - ✓ Hva kan gjøres/endres i undervisningsform? Tenk kreativt nytt. Få studenter mer aktive
 - ✓ Visjoner/tanker i ledelse er essensielt!
 - ✓ Ved sammenslåing mulig mer oversikt over faget hele veien.
 - ✓ Unødvendig å må kjøpe tjenester av hverandre
 - ✓ Overlapp mellom forskjellige fagområder kan dra nytte av hverandre
 - ✓ Hvordan fjerne grenser mellom eksisterende grupper?
 - ✓ Translasjonskostnaden blir lavere og derfor er sammenslåing positivt
 - ✓ Mange overlappende fagområder
 - ✓ Vanskelig å få faglig helhet
 - ✓ Samarbeid innad og på tvers personalavhengig
 - ✓ Sammenslåing krever endring i holdninger

- ✓ Utfordringene i dag med to institutter mer av praktisk karakter
- ✓ I et sammenslått institutt kan problemene vi nå ser på et nivå forskyves til et annet nivå
- ✓ Instituttledergruppe, undervisningsgruppe og forskningsgruppe separate enheter
- ✓ Sammenslåing vil være en styrke for LBK fordi det gir større muligheter til å bygge opp større forskningsgrupper med felles forskningsinteresse som IKM. Positivt for undervisningsdelen, forenkler oppbygging av undervisningsplan (tematikk, ressursbank personell)
- *Enklere å organisere og av bedre kvalitet når alle aktuelle undervisere tilhører samme institutt:*
 - ✓ Enklere gjennomføring av fag
 - ✓ Bedre kommunikasjon mellom foredragsholdere/undervisere
 - ✓ Bedre i stand til å utnytte ressurser innen undervisning
 - ✓ Mindre sårbar for f.eks sykdom
 - ✓ MOLMED/MFARMASI: Bryte ned eksisterende barriere → Gevinst
 - ✓ Medisin: Ingen umiddelbar gevinst
 - ✓ Undervisningskvalitet: Unngå unødvendig overlapp. Spirallæring vs gjentagelse. Kutte overflødige emner. Samhandling klinikk-paraklinikk-basal
 - ✓ Aktivisering av klinikere: Hvordan sørge for at klinikere bidrar inn i nytt institutt
 - ✓ Robusthet/kritisk masse
- *Klinisk forskning og undervisning vil «tape» i et stort molekylærmedisinsk institutt*
 - ✓ Kan styrke klinikken, kan forenkle samarbeid om basalmiljøet styrkes
 - ✓ Avhenger av hvordan man strukturerer seg (inst.)
 - ✓ Feil at det kalles molekylærmedisinsk institutt bør kalles – klinisk molekylærmedisinsk institutt – translasjonsforskning bør komme sterke frem.
 - ✓ Nei ikke hvis inst.leder har oppmerksomhet på det
 - ✓ Ja hvis kjøttvekta får råde
 - ✓ Et stort molekylært inst. vil åpne for mulighet for samkjøring
 - ✓ Kulturforskjellene kan bli et problem. Men kan bli en berikelse om lederen greier å takle det.
 - ✓ Lederstrukturen blir svært viktig å gjøre noe med.
 - ✓ Mix av klinisk og molekylærmedisinsk kompetanse kan samkjøres i undervisningen på en mye bedre måte enn i dag. Felles sesjoner.
 - ✓ Vanskelig for kliniske miljø å se nytten for seg – samarbeider med mange inst. men betyr ikke at vil «tape»
 - ✓ Både kliniske og basalmedisinske miljø vil ha nytte en av samarbeide mer
 - ✓ Veldig avhengig av hvordan det organiseres, gode prosesser må legges til rette for de kliniske miljøene (må få tid til annet enn klinikk)
 - ✓ «molekylærmedisinsk institutt» virker ekskluderende i seg selv og dersom man tar utgangspunkt i navn så vil klinisk undervising kunne tape. Meget viktig at alle miljøene danner «VI» helt fra starten.
 - ✓ Kunne kliniske miljøene slå seg sammen for å fremstå sterkere?
 - ✓ Nei. Vi trenger store overordnede problemstillinger: organ, sykdom etc. Grupper satt sammen ut i fra dette. Forutsetning at det blir en ordentlig sammenslåing

- ✓ Tror det er en reell fare for at påstanden kan bli riktig. Avhenger helt av hvordan man organiserer – trenger tverrfaglige grupper, ikke inndeling basal vs klinikk. Må bruke god tid for å arbeide frem hensiktsmessige gruppeinndeling. Det må gjøres svart tydelig hvordan klinikerne kan vinne på sammenslåingen – ellers kan de bli/gjøres seg marginalisert.
- ✓ Organiseringen blir det viktigste
- ✓ Forutsetter at det avsettes tid fra klinisk side
- ✓ Undervisning bør være en integrert gruppe på et institutt
- *Undervisning må uansett samordnes over instituttgrenser og derfor er det ikke et argument for sammenslåing*
 - ✓ Avhengig av økonomisk fordeling av utgifter til undervisning. Sammenslåing kan gi bedre økonomistyring
 - ✓ Ja, hvis LBK og IKM ikke har mer med hverandre å gjøre enn andre
 - ✓ Jo, er et argument for sammenslåing fordi det er sammenfallende fagområder
 - ✓ Selv om undervisning må koordineres med andre inst., er det ikke et argument mot sammenslåing.
 - ✓ Koordinering av undervisning blir bedre med sammenslåing
 - ✓ Allebiologi, molekylærbiologi, genetikk er sterkt overlappende. Ernæringsvitenskap vil omfatte de overlappende fagområdene.
 - ✓ Å fjerne inst.grensene vil lette adm. Og gjennomføring av undervisning, både på medisin og masterutdanningene.
 - ✓ Samordnes uansett, men eierskap styrker med felles interesse/mer backup
 - ✓ Alle er enige i påstanden
 - ✓ Undervisning må samordnes uansett, men en sammenslåing vil forenkle samarbeidet om planlegging og gjennomføring av undervisning.
 - ✓ Ja – men nei – avhenger av tema og master vs. medisinstudiet. Medisin – fordel med sammenslåing for tett tilgrensede fag. For fag som ikke bare omfatter IKM og LBK spiller det liten rolle.
 - ✓ Avhengig av fag: eks. master i molekylær..... – mange undervisere fra IKM, men styres fra LBK. Ut i fra dagens situasjon er undervisningen «usynlig» - uansett sammenslåing eller ikke må dette organiseres på en annen måte.
 - ✓ Flere vil kanskje «ansvarlig gjøres» ved at instituttet er ansvarlig for undervisningen
 - ✓ Noen praktiske fordeler med å samordne undervisningen? Innen ett institutt lettere linjer og færre grenser. Men likevel miljø/person avhengig hvor lett det er å få til i praksis.
- For sammenslåing: Enhetlig og bedre org. av undervisning (flere back up muligheter)
- For sammenslåing: Gir mulighet for en mer ryddig og oversiktlig organisering av undervisning (basalfag)
- For sammenslåing: Bedre utnyttelse av lærekrefter
- For sammenslåing: Får tatt ut vesentlige synergier på forskning og undervisning
- For sammenslåing: Åpner for bedre kommunikasjon
- Mot sammenslåing: Behøver styrket 4.nivå- krever større adm. av vit. personer. Krever undervisningsfritak for leder. Undervisningsfritak for leder av 4.nivå kan også være en fordel.
- For sammenslåing. Lettere å drifte- MS molmed for eksempel

- For sammenslåing: Masterprogram. Kjernefasiliteter. Nye fagrelaterte forskningsmiljø/Instituttgrupper.
- For sammenslåing: evt. tverrfaglige undervisningsenheter/spirallæring
- For sammenslåing: Mulighet for bedre samarbeid og integrering både innen forskning og undervisning
- Usikkert om den positive effekten for undervisning og forskning oppveier usikkerheten som kan oppstå ved en sammenslåing. Det vil naturlig bli endringer ved sammenslåing, ingeniørstillinger flyttes, innholdet i vit stillinger kan endres, administrative stillinger forsvinne. Vi bør være sikre på en sterk positiv effekt for å oppveie det negative som fort kan komme.
- Medisinstudiet er under evaluering/omorganisering- er det ikke best å vente til en har klart for seg hvordan studiet skal bygges opp og ansvarsoppgavene fordeles?
- Å samle alt ansvar for undervisning (f.eks de to masterprogrammene) på et av instituttene kan fungere like godt som å slå sammen LBK og IKM. Dvs. kan ordne en bedre/mer praktisk organisering uten at det nødvendigvis er sammenslåing som er løsningen.
- Kanskje skal ansvar for undervisning ligge på fakultetet og ikke på institutt? Må vente på konklusjon fra prosjektet ang Administrering av adm. ressurser på MH-fak. Vanskelig å forutse hvordan dette best løses på nåværende tidspunkt.
- Det står lite om ansvar for medisinstudiet. LBK har ansvar for 4. studieår med ca 16-17 ulike fag og mange undervisningsenheter under andre institutt (ortopedi, psykiatri, etc). IKM har ansvar for 2. studieår, også der egen årsleder. En naturlig konsekvens blir vel at et felles institutt får ansvar for begge studieår og at årslederne fortsetter som før. Det er hvert fall helt uaktuelt å kun ha en 50% stilling med ansvar for 2 studieår (tror ikke det er kontroversielt, men vil bare nevne det).
- For sammenslåing: Gi en gevinst i forhold til bedre organisering av undervisning i basal- og parakliniske- og kliniske fag, samt bedre utnyttelse av eksisterende undervisningsressurser.
- Ingen tunge synspunkter (LBK-er). Opplever ikke dagens instituttorganisering som et problem ift tverrfaglig samarbeid omkring forskning og undervisning, og slik sett er ikke dette et argument for sammenslåing. Størst bekymring er knyttet til at vår undervisningsenhet, som er svært liten, vil bli enda mindre synlig i et stort institutt. Dette er en problemstilling som må evt må løses gjennom endret organiseringen av undervisningen og undervisningsenhetene snarere enn gjennom endringer i instituttstrukturen. En annen bekymring er, paradoksalt nok, at avstanden til undervisningsenheten i molekylær cellebiologi blir mindre, i alle fall administrativt. At fagområdene "medisinsk biokjemi", undervist av oss ved LBK, og "biokjemi", undervist ved IKM, ikke er samme undervisningsenhet og representerer relativt ulike fagområder synes dårlig kjent i NTNUs organisasjon og blant studentene. Konsekvensene er en del unødvendige misforståelser og uklarheter. Noe viktig argument i debatten om instituttsammenslåing er det heller ikke, snarere et argument for opprydding og tydeliggjøring av organisering av undervisningsenhetene. Akkurat det kan kanskje til og med bli enklere hvis de to fagområdene tilhører samme institutt, men det gjenstår å se.
- For sammenslåing: I tillegg kommer argumenter relatert til MSMOLMED, som er administrert av LBK i dag. Mange av kursene som studentene kan velge fra, gis av forelesere fra IKM. Det vil trolig øke tilhørigheten og ansvarligheten for masterprogrammet, at foreleserne er ansatt på ansvarlig institutt. Ser for oss at det kan bli enklere å få samlet foreleserne til pedagogiske seminarer, som planlegges å innføre (en gang per semester).

- Flere emner, særlig innen medisinske basalfag består av delvis overlappende fagfelt og hvor undervisning gis av ansatte både ved LBK og IKM. Eksempler er genetikk, molekylærbiologi, cellebiologi, biokjemi, immunologi. Her er det viktig at undervisningen som gis av de to enhetene i større grad samordnes - regelmessig. Dette gjøres mest hensiktsmessig under et samlet institutt.
- En sammenslåing vil også gjøre det enklere å slå sammen undervisningsenheter der hvor dette er hensiktsmessig
- Bedre utnytting av overlappende undervisningskompetanse – for eksempel ved plutselig nødvendig fravær (eks. ved sykdom) eller i forbindelse med planlagt forskningstermin. Enkelte har imidlertid hevdet at dette vil være til størst fordel for LBK, som er minst.
- Bedre utnyttelse av lab. areal ved praktisk veiledning
- Læringsmål, PBL oppgaver og eksamensoppgaver kan lettere sammenliknes og samarbeides om.
- Samordning er særlig viktig da disse fagene er i rask utvikling, både mht eksperimentelle metoder og som grunnlag i sykdomsforståelse og behandling.
- Bred kompetanse f. eks. i genetikk og molekylær cellebiologi blir stadig viktigere for de fleste medisinske spesialiteter. Dette må gjenspeiles i den medisinske grunnutdanningen. Dette fordrer kontinuerlig og fortløpende kommunikasjon om- og samkjøring av innhold og undervisningsaktiviteter for å sikre at nye aspekter av fagene er dekket og at overlappende undervisning unngås.
- Ansatte ved samme institutt vil oftest kommunisere bedre enn mellom to ulike institutt, da en i mindre grad antar at det ligger økonomisk-administrative hindringer i veien for samarbeid.
- På samme måte som at undervisningsplanlegging blir forenklet, vil også rapporteringsarbeidet (som ofte er betydelig) bli rasjonalisert innen ett institutt
- To masteremner ligger i dag på ett institutt (LBK) mens mye av undervisningen gis fra det andre (IKM). Økonomisk uttelling for dette vil ved fusjon tilfalle ett og samme institutt
- IKM veileder mange av LBK sine masterstudenter og det bør vi, da de har et grunnlag som er nyttig for våre aktiviteter. Siden økonomisk støtte for slik veiledning nå mangler fullstendig er det redusert aksept for å ta inn nye masterstudenter ved IKM. Slik kan det ikke være, og en sammenslåing vil helt klart motvirke dette. IKM har stor veilederkapasitet for masterstudentene dersom det legges bedre til rette for det.
- Undervisningsmessig vil det også være en fordel med samling av parallelle fagområder ved de to instituttene. Større undervisningsgrupper gir mindre sårbarhet, f.eks. ved sykdom eller permisjoner. Det kan virke som noen av de aktuelle gruppene ved IKM har en mer basal vinkling enn de parallelle gruppene ved LBK, som har tettere kontakt med de parakliniske fagene ved LMK gjennom flere delte stillinger. Det er viktig at det parakliniske perspektivet ivaretas i studiet, fortrinnsvis i større grad enn hittil. Man kan derfor ikke forvente at undervisningskreftene ved de to instituttene i full utstrekning kan utføre de samme oppgavene. For de kliniske fagene og for fagområder som ikke har paralleller på det andre nåværende instituttet (f.eks. anatomi/patologi ved LBK), vil sammenslåing sannsynligvis i liten grad styrke undervisningsenheterne.
- Synspunkter fra Laboratoriemedisinsk klinikk (LMK):
 - ✓ Laboratoriemedisinsk klinikk (LMK) omfatter seks kliniske spesialiteter og fagområder: Medisinsk biokjemi, Medisinsk mikrobiologi, Klinisk farmakologi, Immunologi og transfusjonsmedisin, Patologi og Medisinsk genetikk.
 - ✓ For alle seks fagområdene er samarbeidet med de tilsvarende universitetsfagene viktig.

- ✓ Innenfor Det medisinske fakultet ivaretas LMKs seks fagområder av LBK og IKM, men organiseringen av LKB og IKM er slik at de fleste av LMKs fagområder må samarbeide med både LBK og IKM om studentundervisning og forskning.
- ✓ En sammenslåing av LBK og IKM til ett institutt vil forenkle samarbeidet mellom LMKs kliniske fagområder og de tilsvarende forsknings- og undervisningsgrupper ved DMF.
- ✓ En sammenslåing vil også kunne gi grobunn for et nærere og større samarbeid om forsknings- og utviklingsoppgaver med vår klinikks fagområder på den ene siden, og et samlet universitetsinstitutt som dekker alle fagområdene i vår klinikk.
- Synspunkter fra Barne- og Ungdomsklinikken (BUK):
 - Man ser ikke store konsekvenser for klinikken direkte, men det vil være et større institutt som forholder seg til langt flere klinikksjefer enn det vi har nå.
 - Det kan ha både positive og negative sider.
 - Vi regner med at pediatri, evt. pediatri/kvinne fortsatt blir en enhet. For oss vil det være viktig at pediatri opprettholdes som en enhet (faggruppe på nivå 4) slik at vi får en speiling mot vår klinikk og holder pediatriforskning og undervisning samlet.
 - Vi tenker det kan ligge til rette for interessante samarbeidsarenaer i et bredere institutt, både kliniske grupper og basalforskningsmiljøer.
 - Kreft og infeksjon, i noen grad endokrinologi/nyre/gastro er viktige potensielle forskningsarenaer for vårt fag som vil kunne samarbeide tettere i et slikt institutt, mens andre fag og forskningsmiljø som vi har tradisjon for forskningssamarbeid med (kanskje spesielt BUP/psykologi og nevrologi MR/billeddiagnostikk/hjerte og epidemiologi) ikke har samme potensielle effekten av denne sammenslåingen og vil fortsette å samarbeide med andre institutt. Dette må sikres.
- Synspunkter fra Medisinsk klinikk
 - ✓ IKM er i dag det klart største instituttet ved Fakultetet både hva gjelder budsjett og antall ansatte. Denne størrelsesdominansen vil imidlertid endre seg etter fusjonen.
 - ✓ IKM har i dag 4 instituttgrupper hvorav den ene (molekylærbiologi) vel i sin helhet er lokalisert i Labsenteret. Det sistnevnte har også medført at flere tidligere ha ment at molekylærbiologigruppen ved IKM kanskje burde flyttes over til LBK noe som også ville ha støttet oppunder ideen om mer rendyrkning av sentermodell.
 - ✓ En sammenslåing vil jo bryte med ideen om et institutt og en klinikk i hvert senter. Dette er kanskje urealistisk uansett, men en modell hvor dette delvis oppnås er mulig. Det var jo derfor sentermodellen ble bygget.
 - ✓ Videre vil det ha store konsekvenser for den pågående integrasjonsprosessen mellom sykehus og fakultet hvor færre klinikker og flere institutter ville ha vært mer naturlig. Dette låser mye av mulighetene framover for å oppnå mest mulig samsvarende klinikk og instituttstruktur som både fakultetsstyret og styret ved St. Olav har vedtatt. Det kan være uklokt å fusjonere IKM og LBK uten å ha en overordnet plan på hvordan det integrerte universitetet skal se ut med tiden. Dette låser mange muligheter. Man bør ikke nå bare se på IKM og LBK, men ha en mer overordnet plan.
 - ✓ 5 (nyre, gastro, infeksjon, blod, endo.) av 7 fagområder inne Medisinsk klinikk har akademisk tilknytning til IKM. 4 av disse 5 (infeksjon er i Kunnskapssenteret) er lokalisert i Gastosenteret som er hovedsetet for IKM. Slag og geriatri, som er

lokalisert i Nevrosenteret har akademisk tilknytning til INM. Medisinsk klinikk har dere med «ingen tilknytning» til Labsenteret.

- ✓ IKM + LBK vil bli et meget stort institutt hvor klinikere vil bli ytterligere i mindretall. Det er dermed en fare for at klinisk pasient nær forskning vil få problemer med å hevde seg i et slikt gigantinstitut.
- ✓ Om er fusjon mellom IKM og LBK skulle skje vil det ytterligere understreke behovet for formalisert nivå 4 ledelse (institutgruppeledere). Uten det vil det bli helt umulig for gruppeleder.
- ✓ Altså skeptisk
- Synspunkter fra Kreftklinikken
 - ✓ Man er skeptisk til en slik sammenslåing. Allerede nå er det slik at de kliniske forsknings og undervisningsmiljø etter mitt syn har en tendens til å «drukne» på IKM. Det er bare å se på sammensetningen av den operative ledergruppen der, så ser man at IKM er dominert av de laboratoriemedisinske fag. Dette vil selvsagt bare bli ennå tydeligere ved en sammenslåing med LBK. Dette er problematisk – ikke bare sett med St Olavs øyne – men for hele regionen. Det er en betydelig interesse for å styrke den regionale forskningsaktiviteten – både i helseforetakene og hos de bevilgende instanser. Og den forskningen som foregår ute i regionen, er hovedsakelig klinisk forskning. Det vil dermed være – etter mitt syn – noe umusikalsk av Universitetssykehuset å rigge en struktur som kan bidra til å gjøre klinisk forskning og undervisning mindre synlig.
 - ✓ Dersom en allikevel velger å slå disse to sammen, blir det ekstremt viktig at organiseringen av dette store instituttet hensynstar at klinisk forskning og undervisning må ha en tydelig forankring/stemme. Tom Christian skisserer noe rundt dette – for eksempel formalisering av gruppelederfunksjonen. Denne bør også inkludere undervisningsoppgavene.

Forskning

- *Et stort samlet institutt vil legge til rette for tettere integrasjon av forskning mellom sykehus og universitet ved at klinikkene får færre institutter å forholde seg til*
 - ✓ Etablere forskningsgrupper (Nivå 4)→integrert internt i instituttet (klinisk, translasjon, basalforskning) **og** med klinikkene
 - ✓ OUS: Bare tre store institutt (Basal, Psyk/Samf, Klinisk med)
 - ✓ Går bevisst inn for færre og større institutt heller enn å tilpasse antall
 - →» Klinikkene må være org til pasientens beste»
 - ✓ Felles forskningssjef (Nivå 3)→Avd.sjef/Forskningssjef
 - ✓ God ledelse av instituttene er viktig, «bedriftsledelse», kunnskap, proff ledelse
 - ✓ «Fra molekyl til pasient» = sann integrasjon. Klinisk forskning, Translasjonsforskning, Basalforskning→ gammeldags. «Tverrfaglig forskning»
 - ✓ Blir det enklere å bygge robuste forskningsgrupper med en kombinasjon av klinikere og basalforskere?
 - ✓ Delte stillinger? Blir spist opp av klinikken.
 - ✓ Kongruens klinikk-institutt blir verken bedre eller verre med et sammenslått institutt
 - ✓ Slutt med pengeoverføring mellom St Olav og NTNU

- ✓ Behov for holdningsendring på St Olavs: Klinikerjobb på et universitetssykehus krever også forskning
- *Ved sammenslåing vil potensialet for translasjonsforskning bare utløses i den grad det er interesse fra de kliniske miljøene.*
 - ✓ Translasjonsforskning= basalforskning skal have klinisk relevans
 - ✓ Ikke interessen det står på fra klinisk side, men mer det praktiske og tid
 - ✓ Forskjellige perspektiver fra henholdsvis basalforskning og klinisk miljø
 - ✓ Forutsetter at man har velvilje og inviterer «den andre siden» inn (forutsetter interesse, evne og velvilje fra begge sider)
 - ✓ Være kreativ-bygge nytt
 - ✓ Basalforskning + klinikk → felles oppgave å løse
 - ✓ Klinikksjef bør ha større ansvar for forskning/utvikling/ut mot samfunnet
 - ✓ Samarbeid mot klinikk- uutløst potensialet
 - ✓ Tenke oss grundig om-hva ønsker vi i dag?
 - ✓ Nå har vi ny sjanse
 - ✓ Institutt må legge til rette for samarbeid
 - ✓ Uansett må ledelse legge til rette
 - ✓ Avstand i kultur
 - ✓ Større potensial enn de som finner hverandre selv
 - ✓ Kulturforskjell i hvilken's forskning er viktig
 - ✓ Det vanskeligste er å finne fellesnevner
 - ✓ Dedikert tid til forskning er alt for lav og en utfordring å sette av tid
 - ✓ Prioritet: Klinikere som kan drive forskning
 - ✓ Er det mer tilrettelagt for klinikere på IKM til å drive forskning? Nei....
- *Sammenslåing vil stimulere translasjonsforskningen ved at man organisatorisk samler flere kliniske- og basalfagmiljø i en felles organisasjonsstruktur*
 - ✓ Terskelen for samarbeid blir lavere ved sammenslåing → f.eks ved like ordninger for leiested etc.
 - ✓ Et sammenslått institutt vil være attraktivt for flere kliniske miljø
 - ✓ Kan stimuleres ved sammensetningen av gruppene på Nivå 4 → Bør være både kliniske og basal i alle grupper
 - ✓ Små grupper får enklere tilgang til kliniske- og basalmiljø
 - ✓ Problem i dag:
 - Leiestedsgebyr, organisatorisk gruff → elimineres ved fusjon ↑
 - Mer kunnskap om hva kolleger jobber med. ↑. I dag: tilfeldige samarbeid. Større miljø Kreft.
 - Utnytte størrelse → pasientkohorter, biobanker....
 - Utnyttelse av infrastruktur
- *Små forskergrupper vil tape i et stort institutt*
 - ✓ Ja, dessverre sånn er det. Små forskergrupper taper uansett?
 - ✓ Lederutfordring – uansett størrelse på instituttet
 - ✓ Større potensial for små forskergrupper å vokse seg større
 - ✓ Kanskje noen aldri skal bli store for å dekke mangfoldet

- ✓ All forskning er anvend forskning (ulik tidshorisont)
- ✓ Små grupper kan ha/må ha et større informasjon/utvidet nettverk (nasjonalt, inn mot anvend sektor «for å overleve», som kan bli en styrke (...samfunnet)
- ✓ Et mål at de små forskningsgruppene ikke forsvinner, må jo være konkurransedyktige. Men fortsatt ledelsesutfordring så mangfoldet bevares
- ✓ De små forskningsgruppene vil få flere å knytte seg til i et stort institutt
- ✓ Forutsetter en ? fellesnevner
- ✓ Må man være sammenslått for å samarbeide?
- ✓ Små forskergrupper vil ha problemer uansett organisering – kan få bedre vilkår i større institutt ved å slå seg sammen med andre
- ✓ Små grupper kan forsvinne litt i større forskningsgrupper
- ✓ Større institutt har bedre økonomi, kan støtte grupper i større grad innafor strategien
- ✓ Fordeling av forskningsstøtte (avd.ing.) vil muligens komme dårligere ut for små grupper på et større institutt
- ✓ Dette avhenger av hvordan de mindre gruppene får representasjon i eks. ledergruppen. De små gruppene må bli hørt selv om de blir del av en større inst.gruppe. Kan være en fordel a bli del av et større og bredere miljø.
- *Klinisk forskning og undervisning vil «tape» i et stort molekylærmedisinsk institutt*
 - ✓ Forskning:
 - Kravene har endret seg og trenger klinisk relevant uansett og samarbeid med klinikk
 - Krever sterkt ledelse og fokuspunkt ved evt. sammenslåing. Det kan bli et problem.
 - ✓ Kan styrke klinikken, kan forenkle samarbeid om basalmiljøet styrkes
 - ✓ Avhenger av hvordan man strukturerer seg (inst.)
 - ✓ Org av inst. er viktig for at klinisk forskning og translasjonsforskning skal vinne
 - ✓ Feil at det kalles molekylærmedisinsk institutt bør kalles – klinisk molekylærmedisinsk institutt – translasjonsforskning bør komme sterke frem.
 - ✓ Nei ikke hvis inst.leder har oppmerksomhet på det
 - ✓ Ja hvis kjøttvekta får råde
 - ✓ Et stort molekylært inst. vil åpne for mulighet for samkjøring
 - ✓ Kulturforskjellene kan bli et problem. Men kan bli en berikelse om lederen greier å takle det.
 - ✓ Lederstrukturen blir svært viktig å gjøre noe med. Vær oppmerksom på problemet, og at det er (stort) gap mellom klinisk og molekylærmed. forskning.
 - ✓ Finne nye måter å forske sammen på
 - ✓ Skillet mellom klinisk forskning og basalforskning er kunstig. God forskning inneholder elementer av begge.
 - ✓ Vanskelig for kliniske miljø å se nytten for seg – samarbeider med mange inst. men betyr ikke at vil «tape»
 - ✓ Både kliniske og basalmedisinske miljø vil ha nytte en av samarbeide mer
 - ✓ Veldig avhengig av hvordan det organiseres, gode prosesser må legges til rette for de kliniske miljøene (må få tid til annet enn klinikk)

- ✓ «molekylærmedisinsk institutt» virker ekskluderende i seg selv og dersom man tar utgangspunkt i navn så vil klinisk undervising kunne tape. Meget viktig at alle miljøene danner «VI» helt fra starten.
- ✓ Kunne kliniske miljøene slå seg sammen for å fremstå sterkere?
- ✓ Nei. Vi trenger store overordnede problemstillinger: organ, sykdom etc. Grupper satt sammen ut i fra dette. Forutsetning at det blir en ordentlig sammenslåing
- ✓ Tror det er en reell fare for at påstanden kan blir riktig. Avhenger helt av hvordan man organiserer – trenger tverrfaglige grupper, ikke inndeling basal vs klinikk. Må bruke god tid for å arbeide frem hensiktsmessige gruppeinndeling. Det må gjøres svart tydelig hvordan klinikerne kan vinne på sammenslåingen – ellers kan de bli/gjøres seg marginalisert.
- ✓ Organiseringen blir det viktigste
- ✓ Forutsetter at det avsettes tid fra klinisk side
- Marginalisering av små forskningsmiljø. Viktig med kliniske forskningsproblemstillinger; kliniske problemstillinger må styrkes.
- For sammenslåing: Faglig samholdighet, mulighet for å bygge opp sterke forskningsgrupper
- For sammenslåing: Vil styrke translasjonsforskning
- For sammenslåing: Bedre med felles organisering av forskning (adm, lab, utstyr, økonomi)
- For sammenslåing: Bedre utnyttelse av forskningsinfrastruktur
- For sammenslåing: Fjerner begrensninger for prosjektutvikling, f.eks leiested og flyt av forskere.
- For sammenslåing: Får tatt ut vesentlige synergier på forskning og undervisning
- For sammenslåing: Breder miljø gjør det enklere for nye fagområder/utvikling av eksisterende fagområder
- For sammenslåing: Bedre utgangspkt. for rekruttering av gode folk
- For sammenslåing: Åpner for bedre kommunikasjon
- Utfordring uansett: Bedre forbindelse mellom klinikk og forskning. Gode møteplasser
- For sammenslåing: Forskningsmessige gevinster for både forhenværende LBK'ere og IKM'ere- paraklinikk møter basalfag.
- For sammenslåing: Masterprogram. Kjernefasiliteter. Nye fagrelaterte forskningsmiljø/Instituttgrupper.
- For sammenslåing: Forskning- åpner for nye muligheter
- For sammenslåing: Mulighet for bedre samarbeid og integrering både innen forskning og undervisning
- Usikkert om den positive effekten for undervisning og forskning oppveier usikkerheten som kan oppstå ved en fusjon. Det vil naturlig bli endringer ved fusjon, ingeniørstillinger flyttes, innholdet i vit stillinger kan endres, administrative stillinger forsvinne. Vi bør være sikre på en sterk positiv effekt for å oppveie det negative som fort kan komme.
- Hvor viktig er sammenslåing for forskningssamarbeid? Synspunkter på at sammenslåing ikke er viktig i den sammenhengen, men at forholdene legges godt til rette for samarbeid.
- Respons fra pediatri-gruppa:
 - ✓ Hva er hoveddrivkraften bak disse fusjonstankene? Det er klart at det er en del synergi i en fusjon. Vil evt små forskergrupper ved LBK tape på en fusjon? Eller vil

det være såpas gevinst i for eksempel mer «kryss og tvers»-samarbeid mellom forskere? Usikkerhet. Det blir jo et kjempeinstitutt. Er det en fordel?

- ✓ Generelt er holdningen relativt positiv til en fusjon. De fleste erkjenner at vårt miljø er lite og at et eget institutt (status quo) vil bli veldig lite sammenlignet med de andre instituttene.
 - ✓ Muligheten for synergi med basalforskningsmiljøene fremheves, selv om dette kanskje ikke er det viktigste argumentet for dem som driver med forskning på barnehelse.
 - ✓ Det er mange som driver pediatrik forskning som i dag er plassert på andre institutter enn LBK, og det er behov for et «forskningsnettverk for barnehelse» som gjør at disse miljøene kan samarbeide mer knirkefritt på tvers av instituttgrensene. Det gjelder f.eks. kontorplasser og fordeling av undervisning. Barnelege med tilknytning til andre institutter bør kunne bidra til undervisningen i pediatri.
 - ✓ Det fremheves at behovet for et sterkt nivå 4 med en formalisert struktur. Et nivå 4 vil kreve at støttefunksjoner er plassert nært de som skal ha service – dvs. at administrative funksjoner må være dedikert til «barnehelsegruppen».
 - ✓ Et forskningsnettverk på barnehelse vil være overensstemmende med nåværende (og sannsynligvis fremtidig – for vår del) klinikkstruktur. Hvis snakket om et integrert universitetssykehus skal være noe annet enn tomme ord, må barrierene mellom instituttgruppe og klinikk fjernes. Det betyr bl.a. at St. Olav og NTNU må slutte å betale/kreve overhead av hverandre.
- For sammenslåing: Gi en bredere basis for etablering av velfungerende faggrupper (eller kanskje enda bedre – tverrfaglige grupper) med medlemmer fra både basal-, parakliniske-, og kliniske miljø som har samme faginteresse. Vil legge til rette for bedre translasjonsforskning og integrasjon med St. Olavs klinikkene.
 - For sammenslåing: Øke kontaktflaten for små forskningsgrupper/-miljø, som i dag har sin aktivitet avgrenset til et av instituttene (LBK eller IKM). Øker muligheten for vekst (og økt «konkurransesevne»).
 - For sammenslåing: Fjerne unaturlige og u hensiktsmessige administrative barrierer, og forenkle prosesser for forskningsgrupper som i dag har medlemmer fra både LBK og IKM.
 - Har ingen tunge synspunkter (LBK-er). Opplever ikke dagens instituttorganiseringen som et problem ift tverrfaglig samarbeid omkring forskning og undervisning, og slik sett er ikke dette et argument for sammenslåing.
 - Publisering og innovasjon er hovedproduktene våre innenfor forskning. En økende andel av forskningsfinansieringen er konkurranseutsatt og publikasjonskvalitet og innovasjon er de viktigste kriteriene for tildeling (både internt og eksternt). Medisinsk og biologisk forskning stiller stadig større krav til at man behersker et bredt spekter av teknologier og metodikk. Dette krever samordning av teknologi (som f. eks kjernefasiliteter), forskningsmiljøer med tverrfaglig kompetanse (klinikere, kjemikere, informatikere, fysikere, biologer, matematikere) og effektiv administrasjon. Sammenslåing av LBK og IKM gir oss en unik mulighet til å øke synergieffektene og bygge opp slagkraftige forskningsmiljøer som er konkurransedyktige:
 - ✓ De to instituttene har i stor grad en felles teknologi og metode basis innenfor molekylærmedisinsk forskning som vil dra store fordeler av at man samler kreftene (mikroskopi, vevssnitting, massespektrometri, genomikk, stamcelle/reprogrammering/organoid-teknologi). Rent metodemessig er flere nyere molekylære teknologier samlet i kjernefasiliteter, men flere forskningsprosjekt har mye å hente på f. eks. optimalisert stratifisering av pasientmateriale fra erfarne patologer.

- ✓ Flere av klinikkene som de to instituttene omfavner er også overlappende (feks infeksjon, mikrobiologi, hud). Spesielt innen infeksjon er det overlappende aktivitet v IKM og LBK både på klinikk- og basalforskning
- ✓ Biobank etablering, kvalitetssikring og utnyttelse. Alle disse delene styrkes ved sammenslåing! Videreføring av våre (svangerskapsgruppa, IKM) etablerte biobanker er avhengig av tett samarbeid med LBK og deres kliniske styrke kreves for kvalitetssikring av innsamlingen. I tillegg ligger det allerede mange viktige kliniske materialer ved LBK som bør utnyttes bedre for å svare på nye molekylære spørsmål med nye avanserte metoder. Vi har også viktig kunnskap ved IKM for **bruk** av biobankmateriale til molekylære analyser som behøves for å samle inn pasientmateriale på optimal måte.
- ✓ Ett eksempel er nystartet fellesprosjekt mellom IKM (Iversen) og kvinneklinikken (Vanky/Heimstad). Her oppleves en gjensidig styrking av hverandres forskningsfelt med den kliniske tyngden på LBK og den molekylære og metodemessige tyngden på IKM. "Problemet" med å være på ulike institutt løses delvis ved å veilede en felles forskerlinjestudent, men det er fremdeles en del administrative skjær i sjøen.
- ✓ Det er et stort potensiale for samarbeid mellom de molekylærbiologiske og kliniske miljøene ved de to instituttene, som krever større grad av samordning. Dette er også et viktig moment for å lykkes med integrering av forskningsaktiviteten ved sykehuset og instituttene. Potensialet med klinisk samarbeid vil imidlertid bare utløses i den grad det er interesse fra de kliniske miljøene.
- ✓ Sammenslåing av instituttene vil gi muligheter for å komponere institutt-grupper/forskningsgrupper med kritisk masse og faglig samhörighet
- ✓ Sammenslåing vil gi større muligheter for organisering av større og mindre arrangementer med felles interesse (nasjonale/internasjonale møter, instituttseminarer, minisyposier, stipendiat/postdoktor klubber etc)
- ✓ Er det grupperinger som kan tas ut av det nye instituttet slik at instituttet kan spisses noe?
- ✓ Forskningsmessig vil en fusjon mellom LBK og IKM være en fordel for de gruppene som allerede har et samarbeid eller som arbeider på tilgrensende områder. For grupper ved LBK som i hovedsak samarbeider med andre institutter, vil neppe en evt. fusjon gi gevinst.
- Det har vært argumentert med at sammenslåing vil føre til økt forskningssamarbeid mellom parallelle fagområder ved instituttet og Laboratoriemedisinsk klinikk (LMK). Man tror ikke den største begrensningen for slikt samarbeid er institutt-tilhörighet, men et etterslep pga. liten satsning på forskning ved flere avdelinger på LMK over mange år. LMK har dessuten tradisjon for å ta høy betaling for analysearbeid til forskning, noe som begrenser potensielt samarbeid. De viktigste endringene må komme på sykehussiden. For øvrig er det mange andre klinikker enn LMK som er like interessante for forskningssamarbeid, i alle fall for forskningsgruppene ved LBK. God translasjonsmedisin krever kobling mot pasientstudier hvor en helhetlig tilnærming går langt utover tilgang til laboratorieprøver og evt. analysesvar. Forskning krever dessuten ofte tilpasninger av metoder som kan være vanskelig å implementere i en rutinelab.
- I forbindelse med fusjonen har det vært mye fokus mot lab og parallelle grupper ved LBK-IKM-LMK. Det er viktig at man finner brede løsninger som ikke fører til dannelse av et basalforskningstungt institutt hvor de kliniske miljøene både ved LBK og IKM faller i skyggen.

Det har tatt mange år å skape et fellesskap mellom labfag og kliniske miljøer ved LBK, og felles administrativ overbygning fører ikke automatisk til samarbeid og felles forskningsprosjekter. Et større institutt kan oppleves enda mer uoversiktlig og «irrelevant» for kliniske miljøer som hører til i svært forskjellige medisinske spesialiteter. En vellykket fusjon avhenger av at det legges vekt på å avklare og kommunisere de kliniske fagenes plass og muligheter i et nytt institutt, i samsvar med DMFs translasjons-strategi.

- Synspunkter fra Laboratoriemedisinsk klinikk (LMK):
 - ✓ Laboratoriemedisinsk klinikk (LMK) omfatter seks kliniske spesialiteter og fagområder: Medisinsk biokjemi, Medisinsk mikrobiologi, Klinisk farmakologi, Immunologi og transfusjonsmedisin, Patologi og Medisinsk genetikk.
 - ✓ For alle seks fagområdene er samarbeidet med de tilsvarende universitetsfagene viktig.
 - ✓ Innenfor Det medisinske fakultet ivaretas LMKs seks fagområder av LBK og IKM, men organiseringen av LKB og IKM er slik at de fleste av LMKs fagområder må samarbeide med både LBK og IKM om studentundervisning og forskning.
 - ✓ En sammenslåing av LBK og IKM til ett institutt vil forenkle samarbeidet mellom LMKs kliniske fagområder og de tilsvarende forsknings- og undervisningsgrupper ved DMF.
 - ✓ En sammenslåing vil også kunne gi grobunn for et nærere og større samarbeid om forsknings- og utviklingsoppgaver med vår klinikks fagområder på den ene siden, og et samlet universitetsinstitutt som dekker alle fagområdene i vår klinikk.

- Man kan godt se for seg at et stort institutt samlet vil få mindre tildeling f.eks. av stipendiatstillinger etc. fra fakultetet, fordi man ofte har lagt seg på linjen «én pr. institutt». Men det går jo an å forsøke å argumentere med størrelse slik at antall stillinger/ansatte per institutt også kommer med i beregningen
- Undervisning og forskning → Mye mer integrert på Kvinne/Barn enn på IKM
- Utfordringene i dag med to institutter mer av praktisk karakter
- Instituttledergruppe, undervisningsgruppe og forskningsgruppe separate enheter
- Bra på KVB-sida som har lite basalforskning pr i dag, å bli innlemmet/nærmere kontakt med det stort (større) basalmedisinsk miljø
- Sammenslåing vil være en styrke for LBK fordi det gir større muligheter til å bygge opp større forskningsgrupper med felles forskningsinteresse som IKM. Positivt for undervisningsdelen, forenkler oppbygging av undervisningsplan (tematikk, ressursbank personell)
- Synspunkter fra Barne- og Ungdomsklinikken (BUK):
 - Man ser ikke store konsekvenser for klinikken direkte, men det vil være et større institutt som forholder seg til langt flere klinikksjefer enn det vi har nå.
 - Det kan ha både positive og negative sider.
 - Vi regner med at pediatri, evt. pediatri/kvinne fortsatt blir en enhet. For oss vil det være viktig at pediatri opprettholdes som en enhet (faggruppe på nivå 4) slik at vi får en speiling mot vår klinikk og holder pediatriforskning og undervisning samlet.
 - Vi tenker det kan ligge til rette for interessante samarbeidsarenaer i et bredere institutt, både kliniske grupper og basalforskningsmiljøer.
 - Kreft og infeksjon, i noen grad endokrinologi/nyre/gastro er viktige potensielle forskningsarenaer for vårt fag som vil kunne samarbeide tettere i et slikt institutt, mens andre fag og forskningsmiljø som vi har tradisjon for forskningssamarbeid med

(kanskje spesielt BUP/psykologi og nevrologi MR/billeddiagnostikk/hjerte og epidemiologi) ikke har samme potensielle effekten av denne sammenslåingen og vil fortsette å samarbeide med andre institutt. Dette må sikres.

- Synspunkter fra Kvinne klinikken:
 - ✓ IKM er tunge på laboratoriebasert forskning og har noen av de beste forskningsmiljøene på DMF. Kvinneklubben har i praksis ingen laboratoriebasert forskning, med driver klinisk og epidemiologisk forskning tidels på godt internasjonalt nivå. Tradisjonelt har Klubben søkt samarbeid utad for å få tilstrekkelig tyngde i mange av forskningsprosjektene. Dette har vært en vellykket strategi. Motforestillinger er at Kvinneklubben rent forskningsmessig kan risikere å bli marginalisert i et så stort miljø. Mulig fordel er at det kan åpne for samarbeidprosjekt mellom Kvinneklubbens kliniske miljø og IKM sin kompetanse på molekylærmedisin.
- Synspunkter fra Medisinsk klinikk
 - ✓ IKM er i dag det klart største instituttet ved Fakultetet både hva gjelder budsjett og antall ansatte. Denne størrelsesdominansen vil imidlertid endre seg etter fusjonen.
 - ✓ IKM har i dag 4 instituttgrupper hvorav den ene (molekylærbiologi) vel i sin helhet er lokalisert i Labsenteret. Det sistnevnte har også medført at flere tidligere har ment at molekylærbiologigruppen ved IKM kanskje burde flyttes over til LBK noe som også ville ha støttet oppunder ideen om mer rendyrkning av sentermodell.
 - ✓ En sammenslåing vil jo bryte med ideen om et institutt og en klinikk i hvert senter. Dette er kanskje urealistisk uansett, men en modell hvor dette delvis oppnås er mulig. Det var jo derfor sentermodellen ble bygget.
 - ✓ Videre vil det ha store konsekvenser for den pågående integrasjonsprosessen mellom sykehus og fakultet hvor færre klinikker og flere institutter ville ha vært mer naturlig. Dette låser mye av mulighetene framover for å oppnå mest mulig samsvarende klinikk og instituttstruktur som både fakultetsstyret og styret ved St. Olav har vedtatt. Det kan være uklokt å fusjonere IKM og LBK uten å ha en overordnet plan på hvordan det integrerte universitetet skal se ut med tiden. Dette låser mange muligheter. Man bør ikke nå bare se på IKM og LBK, men ha en mer overordnet plan.
 - ✓ 5 (nyre, gastro, infeksjon, blod, endo.) av 7 fagområder inne Medisinsk klinikk har akademisk tilknytning til IKM. 4 av disse 5 (infeksjon er i Kunnskapsenteret) er lokalisert i Gastroenteret som er hovedsetet for IKM. Slag og geriatri, som er lokalisert i Nevrosenteret har akademisk tilknytning til INM. Medisinsk klinikk har dere med «ingen tilknytning» til Labsenteret.
 - ✓ IKM + LBK vil bli et meget stort institutt hvor klinikere vil bli ytterligere i mindretall. Det er dermed en fare for at klinisk pasient nær forskning vil få problemer med å hevde seg i et slikt gigantinstitut.
 - ✓ Om er fusjon mellom IKM og LBK skulle skje vil det ytterligere understreke behovet for formalisert nivå 4 ledelse (instituttgrupeledere). Uten det vil det bli helt umulig for gruppeleder.
 - ✓ Altså skeptisk
- Synspunkter fra Kreftklubben

- ✓ Man er skeptisk til en slik sammenslåing. Allerede nå er det slik at de kliniske forsknings og undervisningsmiljø etter mitt syn har en tendens til å «drukne» på IKM. Det er bare å se på sammensetningen av den operative ledergruppen der, så ser man at IKM er dominert av de laboratoriemedisinske fag. Dette vil selvsagt bare bli ennå tydeligere ved en sammenslåing med LBK. Dette er problematisk – ikke bare sett med St Olavs øyne – men for hele regionen. Det er en betydelig interesse for å styrke den regionale forskningsaktiviteten – både i helseforetakene og hos de bevilgende instanser. Og den forskningen som foregår ute i regionen, er hovedsakelig klinisk forskning. Det vil dermed være – etter mitt syn – noe umusikalsk av Universitetssykehuset å rigge en struktur som kan bidra til å gjøre klinisk forskning og undervisning mindre synlig.
- ✓ Dersom en allikevel velger å slå disse to sammen, blir det ekstremt viktig at organiseringen av dette store instituttet hensynstar at klinisk forskning og undervisning må ha en tydelig forankring/stemme. Tom Christian skisserer noe rundt dette – for eksempel formalisering av gruppelederfunksjonen. Denne bør også inkludere undervisningsoppgavene.
- Synspunkter fra Kirurgisk klinikk
 - ✓ Det urologiske forskningsmiljøet som er lokalisert til IKM arbeider i stor grad sammen med LBK og er svært positive til en fusjon. En av de mer aktive sier at undervisningen foregår i regi av IKM, mens forskningen er i samspill med LBK.
 - ✓ Miljøet rundt mamma og endokrinkirurgi, som er lokalisert ved IKM, har også mye samarbeid med LBK.
 - ✓ Det meste av forskning innenfor gastrokirurgi er klinisk forskning, innvendingen vil være de samme som i det indremedisinske og det onkologiske miljøet.

Annet

- *Uten en sammenslåing blir LBK for lite i det nye fakultetet. Ved en sammenslåing vil det nye instituttet bli for stort. Diskuter mulige løsninger på dette*
 - ✓ LBK blir/er lite
 - ✓ Størrelse betyr lite dersom organiseringen er god
 - ✓ Igjen styrking av 4.nivå- formalisert mandat og myndighet
 - ✓ Bedre utnyttelse av administrative ressurser
 - ✓ Sentralisering av økonomi og personaladministrasjon
 - ✓ Er bakgrunnen for forslaget om sammenslåing begrunnet i økonomi (mer effektiv drift)?
 - ✓ Hvorfor ikke ta en del av IKM over til LBK?
 - ✓ LBK lite ekstern finansiering
 - ✓ Krav fra sentralt hold å redusere på adm.
 - ✓ Stordriftsfordeler av sammenslåing
 - ✓ Fusjon krever ekstraarbeid
 - ✓ Viktig at en organisasjon tar vare på de små gruppene
 - ✓ Ta vare på mangfoldet
 - ✓ Samme utfordring uavh. av sammenslåing eller ikke
 - ✓ Lille musa- store elefanten
 - ✓ Diskusjon frykt

- ✓ Avhengig av organisering og antall i ledergruppe- hvilke grupper blir hørt ar avhengig av hvem i gruppene
- ✓ Ansvarliggjøring av klinikkjefer/gruppeledere
- ✓ De små gruppene- redd for ikke å bli hørt
- ✓ Positivt på LBK- mye nærmere ledelse
- ✓ Fint med store forskningsgrupper på internasjonalt nivå
- ✓ Like viktig at de små grupper blir prioritert- like stort ansvarsområde
- ✓ 4.nivå- godt formalisert- en viss størrelse før
- ✓ LBK er et stort institutt på NTNU
- ✓ Er vi for små på LBK til å danne gode grupper?
- ✓ Kvinnehelsegruppe mot ISM
- ✓ Obstetrikk samarbeid mot IKM eller også andre institutt
- ✓ Hvorfor er det ikke allerede et samarbeid tettere på tematikk som er felles?
- ✓ Heterogenitet i gruppe uansett (i store grupper)
- ✓ LBK for stort/lite
- ✓ Ulike forutsetninger for sammenslåing avhengig av fagfelt
- ✓ Ja, LBK blir for lite
- ✓ Instituttet blir stort, men ikke for stort. Både ledelse og administrasjon må være tilstede i «alle» hus
- ✓ Attraktivt for å rekruttere leder av instituttet
- ✓ Viktig med riktig organisering
- ✓ Nytt institutt for stort?
- ✓ Fornuftig subgruppering
- ✓ Tydelig ledelse
- ✓ LBK for lite?
- *En sammenslåing vil være bra for LBK for å få mer slagkraft ved fakultetet*
 - ✓ Slagkraft for LBK bør ikke være et argument for eller mot sammenslåing
 - ✓ JA
 - Gir synergi, utbyttet blir større enn summen av to
 - Bra på KVB-sida som har lite basalforskning pr i dag, å bli innlemmet/nærmere kontakt med det stort (større) basalmedisinsk miljø
 - Noen instituttbarrierer blir redusert
 - Mer synlig når blir kreditert på lik linje, fordi LBK forsvinner nå i samarbeidsprosjekt
 - ✓ Nei, tror de har innflytelse som 1/5 inst. pr idag. Får 1 felles stemme med IKM ved sammenslåing – LBK kan få mindre direkte innflytelse
 - ✓ Få større innflytelse fordi de er en del av en sterkere enhet
 - ✓ LBK er ikke ensartet. Det vil variere fra gruppe til gruppe
 - ✓ Søkt spm. Skal alle ha mål om mer slagkraft?
 - ✓ Noen smågrupper drukner mer?
 - ✓ Bekymring for små grupper. Finne fagfellesskap uavhengig av IKM/LBK-fusjon. Mer matriseorganisering
 - ✓ What's in it for me?
 - ✓ Representasjon I ledergruppe fra "alle" miljøer? Hvordan løse det?

- ✓ Grupper med beslektet tematikk hos LBK/IKM får større (?) slagkraft
 - ✓ Sammenslåing vil være en styrke for LBK fordi det gir større muligheter til å bygge opp større forskningsgrupper med felles forskningsinteresse som IKM. Positivt for undervisningsdelen, forenkler oppbygging av undervisningsplan (tematikk, ressursbank personell)
 - ✓ Avhengig av hvordan fakultetsledergruppemøtene/sammensetning blir etter fusjon – endres fra nå når store? kommer inn? Fortsatt kun en pr institutt?
 - ✓ Vil miste egen LBK-stemme. Men ikke sikkert en liten stemme vil? heller siden de blir enda mindre i forhold til de andre inst.
 - ✓ Kun dersom det oppleves at man har for lite slagkraft nå...
 - ✓ Sannsynligvis ja: gode muligheter for begge inst. til å sette sammen sterke grupper med bred kompetanse
 - ✓ Viktig å beholde/styrke felles prosjekter som også inkluderer klinikken
 - ✓ LBK vil i seg selv ikke lenger være til – slagkraft avhengig av nye grupper
 - ✓ Avhengig av definisjonen av «slagkraft» - der det er «en til hver» vil hvert inst. tape ex. Stipendiatstillinger.
 - ✓ Leder institutt skal leder representerer en veldig stor gruppe – dette kan by på utfordringer
 - ✓ Forutsetningen for påstanden er at LBK har lite slagkraft per i dag: dette er vi usikre på om stemmer. Dermed er det vanskelig å spå fremtiden.
- For sammenslåing: Vil styrke LBK særlig
 - For sammenslåing: Sterkere og mer robust adm (flere back up muligheter)
 - For sammenslåing: Gir mulighet for sterkere adm. med større kompetanse
 - For sammenslåing: Utnytte lab.arealer (slippe intern fakturering)
 - For sammenslåing: Åpner for bedre kommunikasjon
 - Mot sammenslåing: Behøver styrket 4.nivå- krever større adm. av vit. personer. Krever undervisningsfritak for leder. Undervisningsfritak for leder av 4.nivå kan også være en fordel.
 - Mot sammenslåing: Utfordrende å lede/organisere en så stor enhet?
 - Mot sammenslåing: Vanskelig å lage én felles kultur i et så stort institutt.
 - Mot sammenslåing: Turbulens i en overgang
 - Mot sammenslåing: Små kliniske fag drukner
 - Mot sammenslåing: Ekstremt krevende å lede et så stort og bredt institutt
 - Mot sammenslåing: For bredt og for stort (og for spredt)
 - Mot sammenslåing: Størrelse/uoversiktighet
 - Mot sammenslåing: Utbytte av fusjonen er ikke stort nok til å forsvare ressursbruken det krever og uroen det kan? skape.
 - Mot sammenslåing: Frykter topp-tung ledelse og større avstand mellom nivåene
 - Mot sammenslåing: Utfordrende å få til gode organisatoriske nivå- god= tilhørighet og medbestemmelse. Hvis man ikke klarer å integrere forskningsgr. og undervisningsgr. innen samme felt, vil dette ikke fungere.
 - Mot sammenslåing: Tid- Hvis prosessen går for raskt kan synergifordelene bli mindre.
 - Mot sammenslåing: Enhetsfølelse- IKM og LBK sammen

- For sammenslåing: Fjerner «førstelinje???» skottene mellom IKM og LBK, men dette er kanskje bare en start for å tenke ytterligere samarbeid på tvers av instituttene
- For sammenslåing: For LBK-Fordel økonomisk/ekstern finansiering
- For sammenslåing: Masterprogram. Kjernefasiliteter. Nye fagrelaterte forskningsmiljø/Instituttgrupper.
- Usikkert om den positive effekten for undervisning og forskning oppveier usikkerheten som kan oppstå ved en fusjon. Det vil naturlig bli endringer ved fusjon, ingeniørstillinger flyttes, innholdet i vit stillinger kan endres, administrative stillinger forsvinne. Vi bør være sikre på en sterk positiv effekt for å oppveie det negative som fort kan komme.
- Tekn.stillinger på LBK: Hva brukes de til- undervisning og/eller forskning?
- Økonomi: Ikke problem å organisere gode systemer for forskningssamarbeid (økonomi) på tvers av LBK og IKM. *Leiested- kan det være det en ulempe for IKM å fusjonere?* IKM har et godt system for økonomistyring av forskningsaktiviteten. LBK dyr i drift- bare BOA-aktivitet på 20mill. IKM har BOA-aktivitet på 140mill. Kan dette være en medvirkende årsak til at dekan er positiv til/ønsker sammenslåing?
- Tilgang tekniske stillinger forskning/drifting av labareal og utstyr: IKM har få tekniske stillinger på rammedrift. LBK har mange tekn.stillinger på rammedrift-stemmer det? Ved en evt sammenslåing er det en forventning fra IKM sin side at det vil bli en omfordeling av ingeniører til driftsoppgaver/forskningsoppdrag i forskningsmiljø på IKM. Forskning på IKM har pr nå for dårlig tilgang på ingeniører (oppsigelser og ansatte som går ut i pensjon kombinert med stillingsstopp og nedbemanning). Personer i tekn.stillinger på IKM med ekstern finansiering er bekymret for framtida hvis det blir sammenslåing. Uansett forventes det at fusjonsprosessen når det gjelder adm./tekniske stillinger blir ryddig selv om dette ikke er et argument for eller i mot fusjon.
- Fordel: Vi blir trolig flere hoder i administrasjonen, noe som gjør arbeidet mindre sårbart (unngår at èn person har oppgave som ikke blir utført ved fravær)
- Stordriftsfordeler oppnås til et visst punkt. Det fryktes at en større enhet kan kreve en relativ økning i administrasjonen for å håndtere oppgavene. Eks: Vi har i dag utfordringer med å fylle rollene som instituttgruppeledere med personer som tar oppgavene godt. Ved større enhet vil dette 4. nivået være avgjørende, og oppgaven vil bli større. Det er ikke utenkelig at man bør ha en stillingsprosent som instituttgruppeleder, dette vil være en økt kostnad til administrative stillinger.
- Hvis behov for å øke adm. bemanning viser seg å være reelt - kan være en begrunnelse mot å fusjonere til en stor enhet i stramme tider (avbyråkratisering og stillingsstopp i forbindelse med NTNU-fusjon).
- Avstand til leder. Ved IKM er det i dag en utfordring å ha oversikt over ansatte og følge alle opp på en god måte med vårt antall adm. ansatte pr vitenskapelig/teknisk ansatt. Dette kan bli vanskeligere i en større enhet uten å øke «administrasjonstettheten», forholdstallet mellom adm og andre stillinger kan øke i adm favør, og er lite ønskelig.
- Ved en sammenslåing blir det uansett støy og uro. Veie gevinst ved sammenslåing opp mot status quo.
- Hvis det blir sammenslåing- viktig at det blir én enhet fra første dag- ikke tvære det praktiske rundt sammenslåingen ut i tid etter at avgjørelsen er tatt.
- Tydelig leder/ledelse vil være veldig avgjørende i et stort institutt og i fusjoneringsperioden.
- Hvorfor ikke vente med å ta avgjørelsen +/- sammenslåing til en har sett hvilke erfaringer f.eks ISM gjør? Kanskje en kan lære noe av den prosessen?
- Respons fra pediatri-gruppa: Hva er hoveddrivkraften bak disse fusjonstankene? Det er klart at det er en del synergi i en fusjon. Vil evt små forskergrupper ved LBK tape på en fusjon?

Eller vil det være såpas gevinst i for eksempel mer «kryss og tvers»-samarbeid mellom forskere? Usikker. Det blir jo et kjempeinstitutt. Er det en fordel?

- For sammenslåing:
 - ✓ Gi det nye instituttet en bedre balanse i forhold andre store institutt ved det nye MH fakultetet, samt bidra til at antall institutt reduseres i forhold til dagens modell.
 - ✓ Øke kontakten mellom parallelle og tilstøtende fagområder som i dag holdes adskilt av instituttgrensene.
 - ✓ Gi en bredere basis for etablering av velfungerende faggrupper (eller kanskje enda bedre – tverrfaglige grupper) med medlemmer fra både basal-, parakliniske-, og kliniske miljø som har samme faginteresse. Vil legge til rette for bedre translasjonsforskning og integrasjon med St. Olavs klinikkene.
 - ✓ Gi en bedre utnytting av tekniske støttefunksjoner.
 - ✓ Gi en mer kostnadseffektiv drifting og bedre utnyttelse av laboratoriearealer/maskinpark.
 - ✓ Forenkle styringen og driften av kjernefasiliteter som i dag driftes felles av LBK og IKM.
- For sammenslåing: Instituttet blir stort og avstanden for den enkelte ansatte og opp til ledelsen kan synes å øke. Derimot er ikke dette som en viktig negativ konsekvens, såfremt organiseringen av et formelt 4-nivå etableres på en hensiktsmessig måte. Hvordan 4-nivå skal etableres må belyses nærmere, og trolig samordnes med andre institutter.
- Ser flere fordeler enn ulemper ved en sammenslåing rent faglig sett. Faren er at instituttet blir for stort og tungdrevet og at LBK blir mer usynliggjort.
- Sammenslåing vil bidra til mer robust administrasjon, felles infrastruktur og logistikk (innkjøp, bruk av fellesarealer, rombestilling, timeplanutarbeidelse, studentkontakt, kontakt med eksterne forelesere etc)
- Det er viktig at det totale antall administrative stillinger ikke reduseres ved sammenslåing. Vi kan komme til å få 2 SFF miljøer ved det nye instituttet. Det vil gi store utfordringer på den administrative siden. Det bør være administrativ støtte både i Labsenteret og Gastro.
- Et sterkt, molekylært orientert institutt vil være nødvendig for å få gjennomslag for disse disiplinene ved interne fordelinger av ressurser, samt strategivurderinger ved fakultetet. Dette blir spesielt viktig etter fusjonen med høyskolene, da DMF får en betydelig slagside mot helseforskning. Flere mener at dette er et sterkt argument for at det nye navnet på et samlet institutt bør være *Institutt for Molekylærmedisin*
- LBK har liten BOA-aktivitet. Det kan bli utfordrende å få til en rettferdig politikk på leiestedsbetaling og subsidiering av miljøer som ikke har midler til å betale for seg, samt miljøer som får penger fra Kreftforeningen (underfinansierte prosjekter).
- En mulig ulempe vil være at det blir en stemme mindre ved dekanens bord (her fattes imidlertid vedtak normalt etter avstemning, men etter omforening)
- En kan tape «varemerket» som IKM allerede har
- Ved en evt sammenslåing må det bygges opp en ny, felles kultur i det nye instituttet
- Vi kan få et "elefantinstitutt" med en diger og uoversiktlig administrasjon med masse byråkrati og lite tilstedeværelse. Det blir ekstremt viktig at vi feks oppfordrer gode kandidater til å søke instituttlederstilling nå når disse lyses ut til våren.
- Det nye instituttet trenger en leder med høy integritet og støtte i begge miljøer. En god leder vil være spesielt viktig i første fasen av sammenslåingen.

- Laboratoriefagene ved LBK har i seg selv ingen opplagt tilknytning til bestemte kliniske fagverken ved IKM eller andre institutter, og eksisterende og potensielle nye relasjoner avhenger i stor grad av enkeltpersoners interesser og hvilke muligheter man ser ut fra fagfelt, finansiering etc. Derfor er det viktig at vi ikke mister fokus på at det er et generelt behov for bedre tilrettelegging for samarbeid på tvers ved NTNU, både på institutt- og fakultetsnivå. Det trengs gode fellesrutiner for ressursfordeling / økonomistyring som ikke er av dagens type («the winner takes it all») hvor en f.eks. ikke belønner bidrag med laboratoriekompetanse gitt inn i et prosjekt som utgår fra en annen enhet. Ordningen med firkantede grenser for arealbetaling mellom enheter stimulerer også dårlig til tverrfaglig samarbeid - effekten er heller motsatt. Fusjon mellom LBK og IKM vil ikke avhjelpe dette overordnede strukturelle problemet.
- Et av hovedproblemene ved LBK har etter min oppfatning vært at instituttet er sammensatt av mange forskjellige små grupper som ikke uten videre opplever seg som beslektede. Navnet «laboratoriemedisin» har gitt et urealistisk bilde av likhet. Et nytt storinstitutt vil bli et enda større konglomerat av ulike fagområder, hvor bare noen føler et naturlig slektskap. Det må brukes nok tid og ressurser på å skape felles identitet og bygge opp grupper som integrerer lab og klinikk. Kanskje skal fellesnevneren være sykdomstyper heller enn tradisjonelle spesialiteter eller faggrenser. Det er viktig at det blir en reell prosess hvor man ikke hopper for raskt på løsninger som er definert ovenfra og ned. Opplevelse av eierskap til prosessen er nødvendig for at de kliniske miljøene skal bli godt ivaretatt og for at man får utnyttet potensialene som ligger i et nytt mangfold.
- Sammenslåing kan føre til bedre utnyttelse av laboratorieareal og enklere samarbeid om utstyr. Igjen er dette forhold som i liten grad vil ha betydning for de kliniske fagområdene som ikke driver laboratorieforskning.
- Man kan godt se for seg at et stort institutt samlet vil få mindre tildeling f.eks. av stipendiatstillinger etc. fra fakultetet, fordi man ofte har lagt seg på linjen «én pr. institutt». Men det går jo an å forsøke å argumentere med størrelse slik at antall stillinger/ansatte per institutt også kommer med i beregningen
- Områder som krever ekstra ivaretagelse ved fusjon:
 - ✓ Slik jeg har forstått, er en hovedgrunn til forslaget om fusjon at LBKs økonomi er for dårlig. Med store labarealer og liten eksterntfinansiering blir husleien altfor dyr. Man kan tenke seg at slike forhold kunne løses ved bedre samarbeidsordninger, f.eks. fordeling av overheadmidler utfra deltagelse i prosjekter istedenfor at alt går til «moderininstituttet». Det virker som slike løsninger er urealistiske nå, slik at vi ikke reelt sett har noe valg. Da blir det ekstra viktig å vurdere hva som bør gjøres for å sikre en vellykket fusjon.
 - ✓ IKM er den største og sterkeste parten ved en evt. fusjon. Jeg tror det er helt sentralt for å lykkes at det blir en reell fusjon, ikke en utvidelse av IKM ved at man tar opp i seg LBK og nedprioriterer aktiviteter ved LBK som kanskje ikke faller så godt inn i IKMs nåværende strategi. Man trenger derfor å utvikle en ny felles strategi. Det er to problematiske premisser som må ivaretas i strategien: For det første at DMF er forpliktet til å gi undervisning på alle fagområder i medisinstudiet, og for det andre at det er nærmest umulig å holde et fagfelt i hevd ved hovedsakelig å tilby undervisningsstillinger uten reell forskningsmulighet. Disse premissene gjør det svært utfordrende å bygge sterke forskningsgrupper gjennom stram fokusering av ressursene i en spisset strategi. Som nevnt kan en løsning være å bygge tverrfaglige grupper basert på felles interesse for en eller flere sykdomsgrupper.

- ✓ Instituttnavnet har en viktig funksjon for identitetsfølelsen. Et nytt institutt kan ikke ha et navn som representerer alle fagområdene, det vil bli altfor kronglete. Men det må finnes et nytt navn som formidler at det er et nytt institutt, ikke et «IKM pluss». Det kan være strategiske grunner til valget av «Kreftforskning» som del av instituttnavnet for å tiltrekke støtte fra Kreftforeningen. Samtidig er det mange grupper ved et fusjonert institutt som ikke utfører kreftrelatert forskning, og heller ikke faller inn under molekylærmedisin. DMFs strategi vektlegger translasjonsmedisin, som kunne inngå i et nytt navn. Men translasjonsmedisin vil ikke være spesifikk for et nytt institutt. Andre viktige finansieringskilder som Helse Midt-Norge legger nå større vekt på klinisk relevant forskning, og det er derfor mulig at et nytt navn tydeligere bør avspeile de kliniske miljøene.
- ✓ Det er kulturforskjeller mellom LBK og IKM - som mellom de andre instituttene. Med fare for å overforenkle kan man kanskje si at IKM har mer av en «vinnerkultur», som har bidratt til at man har bygget opp sterke grupper som har nådd frem i eksterne konkurranser. Samtidig har slike kulturer kanskje en tendens til å skille mellom «oss» og «de andre», og hevde sine «rettigheter» utfra en opplevelse av å være viktige bidragsytere. LBK har kanskje hatt mer av en holdning av at «vi gjør så godt vi kan» med mindre fokus på store og dristige satsninger. Mange ved LBK har også uttrykt at det er vanskelig å balansere forskning, undervisning og klinikk og at det derfor ikke har vært overskudd til større fokus på toppforskning. Man må ta disse ulikhetene på alvor og finne måter å arbeide seg frem til gode samarbeidsrelasjoner med rom for mangfold. Dette er ikke minst viktig når ressurser skal fordeles - både penger og areal - for å unngå problemer fordi noen opplever å bli marginalisert.
- ✓ Størrelsen på instituttet vil gi nye utfordringer. Innføring av et formalisert 4. nivå blir helt nødvendig. Dette vil skape større avstand mellom instituttledelse og den enkelte medarbeider, og også videre oppover til fakultet og NTNU sentralt. Flere vitenskapelig ansatte vil måtte bruke mer tid på administrasjon på 4. nivå, noe man ikke uten videre kan regne med at alle er interessert i å gjøre. Slike oppgaver vil konkurrere om tiden med forskning, undervisning og klinikk. En prosess for avklaring av roller, myndighet og arbeidsoppgaver mellom nivå 3 og 4 blir nødvendig.
- ✓ Man kan tenke seg at det blir en administrativ gevinst ved å samle to institutter. Samtidig vil f.eks. arbeidet med studieadministrasjon neppe bli så mye mindre. Det er kanskje lett å overvurdere en potensiell rasjonaliseringsgevinst innen administrasjonen. I disse tider med krav til nedbemanning kan man se for seg at det ikke gis tilstrekkelig tid til gode endringsprosesser, bl.a. på HR-feltet hvor kjennskap til de enkelte medarbeiderne er nødvendig for å skape et godt arbeidsmiljø og ta nødvendige individuelle hensyn. Også på den administrative siden er det derfor viktig med realistiske planer for omorganisering og samkjøring.
- Organiseringen av et så stort institutt vil være viktig ikke bare for hvordan instituttet fungerer internt, men også for hvordan det er i stand til å samarbeide med vår klinikk (Laboratoriemedisinsk klinikk). LMK mener det er riktig at LBK og IKM slås sammen til ett institutt. Hvordan det nye fusjonerte instituttet organiseres vil påvirke hvordan samarbeidet med vår klinikk fagområder kan skje. Dersom instituttene slås sammen er det derfor ønskelig at LMK får mulighet til å komme med innspill til hvordan det nye instituttet skal organiseres.
- Sammenslåing krever endring i holdninger

- Visjoner/tanker i ledelse er essensielt!
- God ledelse av instituttene er viktig, «bedriftsledelse», kunnskap, proff ledelse
- Synspunkter fra Medisinsk klinikk
 - ✓ IKM er i dag det klart største instituttet ved Fakultetet både hva gjelder budsjett og antall ansatte. Denne størrelsesdominansen vil imidlertid endre seg etter fusjonen.
 - ✓ IKM har i dag 4 instituttgrupper hvorav den ene (molekylærbiologi) vel i sin helhet er lokalisert i Labsenteret. Det sistnevnte har også medført at flere tidligere ha ment at molekylærbiologigruppen ved IKM kanskje burde flyttes over til LBK noe som også ville ha støttet oppunder ideen om mer rendyrkning av sentermodell.
 - ✓ En sammenslåing vil jo bryte med ideen om et institutt og en klinikk i hvert senter. Dette er kanskje urealistisk uansett, men en modell hvor dette delvis oppnås er mulig. Det var jo derfor sentermodellen ble bygget.
 - ✓ Videre vil det ha store konsekvenser for den pågående integrasjonsprosessen mellom sykehus og fakultet hvor færre klinikker og flere institutter ville ha vært mer naturlig. Dette låser mye av mulighetene framover for å oppnå mest mulig samsvarende klinikk og instituttstruktur som både fakultetsstyret og styret ved St. Olav har vedtatt. Det kan være uklokt å fusjonere IKM og LBK uten å ha en overordnet plan på hvordan det integrerte universitetet skal se ut med tiden. Dette låser mange muligheter. Man bør ikke nå bare se på IKM og LBK, men ha en mer overordnet plan.
 - ✓ 5 (nyre, gastro, infeksjon, blod, endo.) av 7 fagområder inne Medisinsk klinikk har akademisk tilknytning til IKM. 4 av disse 5 (infeksjon er i Kunnskapscenteret) er lokalisert i Gastrocenteret som er hovedsetet for IKM. Slag og geriatri, som er lokalisert i Nevrosenteret har akademisk tilknytning til INM. Medisinsk klinikk har dermed «ingen tilknytning» til Labsenteret.
 - ✓ IKM + LBK vil bli et meget stort institutt hvor klinikere vil bli ytterligere i mindretall. Det er dermed en fare for at klinisk pasient nær forskning vil få problemer med å hevde seg i et slikt gigantinstitut.
 - ✓ Om er fusjon mellom IKM og LBK skulle skje vil det ytterligere understreke behovet for formalisert nivå 4 ledelse (instituttgruppeledere). Uten det vil det bli helt umulig for gruppeleder.
 - ✓ Altså skeptisk
- Instituttet blir stort og avstanden for den enkelte ansatte og opp til ledelsen kan synes å øke. Jeg ser derimot ikke dette som en viktig negativ konsekvens, såfremt organiseringen av et formelt 4-nivå etableres på en hensiktsmessig måte. Hvordan 4-nivå skal etableres må belyses nærmere, og trolig samordnes med andre institutter.

I 2009 ble det opprettet en egen instituttgruppe for de teknisk ansatte ved LBK. Dette er noe vi ønsker å videreføre ved en evt. sammenslåing, men også om instituttene forblir som i dag. Instituttgruppen for teknisk ansatte har vært svært viktig både som en felles arena hvor ingeniørene kan møtes, men også som et felles faglig forum for diskusjoner angående HMS, metodikk, vedlikehold av instrumenter, opplæring og laboratoriedrift.

Instituttgruppelederen for de teknisk ansatte møter i ledermøtet sammen med de andre instituttgruppelederne, nestledere for forskning og undervisning, kontorsjef og instituttleder. Vi synes at det er viktig at også de teknisk ansatte er representert i ledergruppen på lik linje med de

administrativt ansatte og de vitenskapelig ansatte. Både for at vi skal kunne bli hørt, men også for at ledergruppen skal kunne få råd fra de teknisk ansatte når dette er nødvendig. Ingeniørene er en viktig støttefunksjon for de vitenskapelig ansatte og vi mener at det er viktig at vi er representert når det skal tas avgjørelser som påvirker vår arbeidshverdag.

En sammenslåing vil sannsynligvis medføre økte krav til effektivisering og en beste mulig utnyttelse av de teknisk ansatte. Dette vil medføre at det blir nødvendig med tydelige føringer på hva de teknisk ansatte skal bruke tiden på, når det gjelder drifting av laboratorier, opplæring, egen kompetanseutvikling, HMS og deltagelse i analysearbeid og forskning. Det må også være tydelige føringer på hvilke oppgaver som skal kunne pålegges de rammefinansierte og eksterntfinansierte teknisk ansatte. Vi synes det er viktig at de tekniske ressursene utnyttes best mulig. Ved en eventuell sammenslåing er det imidlertid viktig å være klar over at flere av ingeniørene både ved LBK og ved IKM innehar spisskompetansen som er rettet mot bestemte fagområder. Ved LBK gjelder dette særlig anatomi, mikrobiologi, histologi (CMIC) og EM (CMIC). Flere av ingeniørene er også tungt involvert i undervisning både ved medisinstudiet og masterstudiet i molekylær medisin.

Ved LBK har kontorsjef personalansvaret for ingeniørene. Vi mener at dette er en bedre løsning enn at prosjektlederne har denne rollen og at dette bør videreføres ved en evt. sammenslåing.

LBK har de siste årene satt av strategimidler for reiser og kompetanseheving for de teknisk ansatte. Ved LBK er de fleste ingeniørene ansatt i rammefinansierte stillinger, som ikke har mulighet til å få delta på kurs og konferanser finansiert av en prosjektleder eller faggruppe. Derfor er det viktig at dette videreføres ved en evt sammenslåing av instituttene.

Vi mener at det ved institutter som har stor laboratorieaktivitet bør videreføres at HMS-koordinatoren har erfaring fra labarbeid, og at en spesifikk stillingsandel må settes av til denne rollen.

Notat

Til: Dekanus

Kopi til:

Fra: Marite Rygg og Magne Børset, Instituttledere, LBK og IKM

Signatur:

Styringsgruppens innstilling om sammenslåing av IKM og LBK

Arbeidsgruppen som har utredet fordeler og ulemper for den faglige virksomheten ved eventuell sammenslåing mellom IKM og LBK, har levert sin sluttrapport (vedlagt). Det har vært gjennomført en omfattende kartlegging i en åpen prosess der alle ansatte har kunnet følge prosessen og fremme sin mening, og mange har vært involvert. Bl.a. har det vært arrangert et felles allmøte for de to instituttene og en workshop der alle ansatte var invitert til å delta. Sluttrapporten er en grundig og nøktern gjennomgang som redegjør for ulike synspunkter, men ikke tar stilling eller vekt for fordeler og ulemper.

I sluttrapporten pekes det på potensielle synergier både for undervisning (sammenslåing av parallelle undervisningsenheter til mer robuste miljøer) og forskning (større potensiale for translasjonsforskning og oppbygging av mer robuste og konkurransedyktige forskningsgrupper). De mest kritiske synspunktene kommer fra de kliniske miljøene, spesielt i IKM, men også her pekes det i stor grad på hvordan man bør tilrettelegge for en bedre synliggjøring av disse miljøer i det nye sammenslåtte instituttet, mer enn en aktiv motstand til sammenslåingen.

Totalt sett leser vi sluttrapporten og tolker stemningen på de to instituttene slik at vi innstiller på en samling av de to instituttene. De potensielle fordelene ved en samling med tanke på kjernevirksomheten; undervisning og forskning, er store, og det er ikke framkommet sterke motforestillinger.

Når det er sagt, er det ingen automatikk i at en sammenslåing i seg selv vil utløse de potensielle synergiene. Graden av vellykkethet hviler på noen viktige forutsetninger:

- 1) Det nye instituttet må oppleves som et nytt institutt av alle: Det innebærer nytt navn, nye instituttgrupper og undervisningsenheter som speiler integrasjonen av de to miljøene.
- 2) Økt fokus på klinisk forskning, integrasjon mot St. Olav og translasjonsforskning. Det nye instituttet må vise vilje til å bygge reell translasjonsforskning, ev. med bevisste satsninger.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	
Postboks 8905	E-post:	Medisinsk teknisk	+ 47 72 82 07 00	
MTFS	dmf-post@medisin.ntnu.no	forskningscenter	Telefaks	
7491 Trondheim	http://www.ntnu.no/dmf	Olav Kyrres gt 9	+ 47 73 59 88 65	Tlf: + 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

- 3) Ny organisering – nye instituttgrupper. Dette vil kreve en gjennomgående god medvirkningsprosess. Igjen bør translasjonsaspektet vurderes i de nye instituttgruppene. De kliniske miljøer må være representert i ledergruppen, samtidig som ledergruppen må være styringsdyktig. Færre og større instituttgrupper vil kreve en sterkere nivå-4-organisering. Lederansvaret for disse gruppene vil innebære større administrative forpliktelser, og konsekvensene av dette for undervisning/forskning må vurderes, og ev. kompenseres.
- 4) Fakultetet må legge til rette for at vi kan organisere nye undervisningsenheter (UE) i form av sammenslåing av parallelle UE, men også at det startes en prosess som ser på fakultetets totale organisering av UE slik at ikke bare medisinstudiet speiles, men alle fakultetets studier, inklusive masterstudiene som nå ikke har UE (f.eks. farmasi).
- 5) Planleggingen av det nye instituttet bør starte omgående etter at en ev. fusjon er vedtatt. Det er viktig at ansatte fra begge institutt trekkes inn i ulike arbeidsgrupper for å sikre engasjement og eierskap til et nytt institutt. En slik prosess er også viktig for å fokusere på oppbygging av en felles kultur. De administrativt ansatte på begge institutt blir viktige i denne prosessen, både for å smelte sammen administrasjonen i de to instituttene, og for å bygge en effektiv instituttadministrasjon i det nye NTNU.
- 6) Det må sikres nødvendige overgangsordninger for budsjett, økonomi inkl. leiested, lokalisering av administrativt ansatte, organisering av teknisk ansatte etc.
- 7) Til tross for potensielle synergier for forskning og undervisning, vil det nye instituttet være svært heterogent, og mange miljøer vil fortsatt ha sine hovedsamarbeidspartnere i andre institutt. Fakultetet bør medvirke til nedbygging av barrierer for slikt instituttoverskridende samarbeid både innen forskning og undervisning.

Trondheim, 21.11.16

Magne Børset
Instituttleder IKM

Marite Rygg
Instituttleder LBK

Det medisinske fakultet

Dato
23.11.2016Referanse
2013/11896
Styreperiode 2013-2017

Saksnotat til Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet

Til: Fakultetsstyret ved DMF

Kopi til:

Fra: Dekan Björn Gustafsson

Signatur: Tone Merete Follum

S-SAK 07-16 Eventuelt

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Medisinsk teknisk forskningscenter 7491 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no http://www.ntnu.no/dmf	Medisinsk teknisk forskningscenter Olav Kyrres gt 9	+ 47 72 82 07 00 + 47 99630922	Tone Merete Follum

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Orientering til Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet

Til: Fakultetsstyret ved DMF

Fra: Dekan Björn Gustafsson

Signatur: Arild Skaug Hansen

O-SAK 23-16 Orientering om Felles støttefunksjoner for forskning, innovasjon og utdanning - FIU

Forslag til konklusjon:

«Fakultetsstyret tar saken til orientering og ber dekanen arbeide videre med konkretisering av organisatoriske løsninger for en felles støtteenhet for forskning, innovasjon og utdanning. Fakultetsstyret peker på at det fra 1.1.2017 vil være det nye MH-fakultetet som vil være part i en slik felles enhet og saken derfor må forankres i det nye fakultetets medvirkningsorgan før den eventuelt fremmes for NTNUs styre for vedtak innen 1.7.2016.»

Bakgrunn:

I mai 2013 vedtok styret ved St. Olavs Hospital (STO) og fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet, NTNU (DMF), felles strategiske mål for det integrerte universitetssykehuset. Mandat for arbeidet med videre utvikling av det integrerte universitetssykehuset er behandlet i styrene ved flere anledninger, senest i fakultetsstyrets møte 25. mai 2016 og styret ved STO 26. mai, der det ble fattet følgende likelydende vedtak:

For å understøtte realisering av vedtatte strategiske mål om videreutvikling av det integrerte universitetssykehuset, vil styret be om følgende:

1. Det arbeides videre med å etablere en felles enhet for infrastruktur og støttefunksjoner knyttet til utdanning, forskning og innovasjon ved det integrerte universitetssykehuset. Enheten beskrives nærmere med hensyn til oppgaver, målsettinger, organisasjon, økonomiske, personalmessige og juridiske forhold. Egen sak om opprettelse av enheten fremlegges for styrene i november 2016.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Medisinsk teknisk forskningssenter 7491 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no http://www.ntnu.no/dmf	Medisinsk teknisk forskningssenter Olav Kyrres gt 9	+ 47 72 82 07 00 + 47 99630922	Tone Merete Follum

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

2. Et pilotprosjekt gjennomføres i perioden 1.7.2016 – 30.6.2017 for å utvikle kunnskap om - og erfaring med hvordan man best kan oppnå integrering mellom forskningsgrupper i klinikkene og instituttene. Divisjon for psykisk helse og voksenpsykiatrigruppen i Institutt for nevromedisin velges som piloter.

3. Arbeidet med å etablere en mest mulig samsvarende klinikk- og instituttstruktur fortsetter med følgende overordnede prinsipper:

- mest mulig effektiv gjennomføring av pasientbehandling
- mest mulig effektiv gjennomføring av fellesoppdraget forskning, innovasjon og utdanning
- størst mulig faglig fellesskap mellom klinikker og tilhørende institutter
- størst mulig grad av geografisk samling av klinikker og tilhørende institutter
- størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av klinikker
- størst mulig grad av likhet i størrelse og kompleksitet av institutter
- størst mulig grad av samarbeid i ledelse av klinikker og tilhørende institutter

Modeller for enhetlig ledelse av den totale virksomheten av klinikk og tilhørende institutt skal utredes. Det utarbeides en plan for implementering fra og med 1.1.2019. Det åpnes for at noen endringer kan iverksettes før den tid.

Denne orienteringen omhandler pkt. 1 i vedtaket. Det legges opp til en foreløpig orientering og diskusjon i styret, og et endelig vedtak innen 1. juni 2017.

En arbeidsgruppe med ressurser fra DMF og STO fikk i mars 2016 i oppdrag om å komme med forslag til utforming av en felles støtteenhet for forskning, utdanning og innovasjon (FIU) ved det integrerte universitetssykehuset. Denne gruppens arbeid lå til grunn for styrebehandlingen i mai 2016. I tråd med styrevedtaket er arbeidet videreført og enheten beskrevet nærmere med hensyn til oppgaver, målsettinger, organisasjon, økonomiske, personalmessige og juridiske forhold. Den fullstendige rapporten ferdigstilles før saken legges fram til endelig beslutning.

Følgende konkrete målsettinger er definert:

- Økt forskningsaktivitet - Bedre koordinering av støtteaktiviteter for forskere. Dette kan bidra til mer forskning, flere publikasjoner og økt ekstern finansiering.
- Bedre kvalitet på utdanning - Samkjøring av oppgaver og bedre oppfølging av studentene kan gi økt kvalitet på utdanningen.
- Redusert ressursbruk - Duplisering av funksjoner unngås, og det kan hentes ut gevinster ved utnyttelse av stordriftsfordeler og samordning av aktiviteter.
- Enklere rapporteringslinjer - Enhetlig rapportering på tvers av organisasjonene. Dobbeltarbeid knyttet til rapportering unngås og ressursene kan bruke tiden på andre støtteaktiviteter.

- Gevinster for ansatte i felles støtteenhet FIU - De ansatte i felles enhet vil bli en del av et større fagmiljø med mulighet for økt faglig og personlig utvikling.
- Gevinster for brukere av tjenestene – Brukerne av tjenestene får én enhet å forholde seg til og dermed konsistente og like støttetjenester uavhengig av hvilken organisasjon de har utspring fra. Dette gjelder også brukere fra andre helseforetak i regionen.
- Gevinster for studenter - Med felles enhet får studenter mer enhetlig og bedre tilgang til støttetjenester på tvers av organisasjonene.

Utgangspunktet for etablering av en felles enhet er funksjoner og oppgaver som i dag ligger i nåværende forskningsavdeling ved STO med tilknyttede enheter, samt studie- og forskningsseksjonen ved DMF.

Det utredes tre ulike modeller for organisering av en felles FIU-enhet:

1. Videre samarbeidsmodell med leder i delt stilling og en «virtuell felles organisasjon»
2. Felles enhet for forsknings- og innovasjonsstøtte (utdanning videreføres som i dag) med leder i delt stilling.
3. Felles enhet for forsknings-, innovasjons- og utdanningsstøtte samlet i en felles enhet med leder i delt stilling.

Ulike modeller for organisering av fellesenheten gir ulike konsekvenser for håndtering av de personmessige forholdene.

Når det gjelder økonomiske forhold, legges til grunn at det kan avtales en kostnadsfordeling som tilsvarer dagens relative forhold i DMF og STO og at dette slås fast i en skriftlig avtale ved etablering. Tilsvarende må det avtales en vetorett for hver av partene til selv å kunne styre utviklingen av egne kostnader og være med å ta beslutninger om felles kostnader og investeringer som i dag.

I Statsbudsjettet for 2017 er det foreslått en ny ordning med nøytral merverdiavgift for helseforetakene fra 1. januar 2017. Det betyr at St. Olavs Hospital HF får tilbakebetalt utgifter de har knyttet til merverdiavgift fra og med dette tidspunktet. Det er ingen slik kompensasjonsordning for universiteter.

Hovedregelen er at tildeling av alle kontrakter av offentlige virksomheter om kjøp av varer og tjenester er omfattet av anskaffelsesregelverket. Dette gjelder selv om kontrakt inngås mellom to offentlige virksomheter. Unntaksregler og rettspraksis åpner likevel for det kan etableres en felles støtteenhet organisatorisk underlagt den ene organisasjonen uten at det innebærer plikt for den andre å konkurransesette tjenestene de får levert fra enheten. Begrunnelsen for dette er at det foreligger en så sterk organisatorisk binding mellom kontraktspartene at det kan betraktes som egenregi. I tillegg følger det av praksis vedrørende såkalte «horisontale samarbeidsformer», at offentlige oppdragsgivere som samarbeider om utførelse av offentlige oppgaver kan unntas regelverket.

Arbeidet med å beskrive oppgaver, målsettinger, organisasjon, økonomiske, personalmessige og juridiske forhold knyttet til en felles enhet FIU-enhet har kommet langt, men det er av følgende årsaker ikke ferdigstilt:

- Husebekktvalgets arbeid er forsinket, og sluttrapport foreligger enda ikke. Den forventes å inneholde anbefalinger som direkte angår premisene for samarbeid mellom helseforetak og universitet. STO og DMF har bidratt aktivt med innspill til utvalgets arbeid, men dekan og administrerende direktør ønsker ikke å legge fram forslag til styrevedtak før rapportens anbefalinger er offentliggjort og oversendt HOD og KD.
- Det forventes endelig vedtak om MVA-kompensasjon for helseforetakene fra 1. januar 2017. Dette vil være en viktig premiss for valg av modell for en felles FIU-enhet og endelig vedtak må avventes.

Videre utredning av organisatoriske løsninger må gjøres i lys av anbefalingene fra Husebekktvalget. I tillegg vil DMF opphøre som organisatorisk enhet fra 31.12.2016 og erstattes av det nye Fakultet for medisin og helsevitenskap fra 1. januar. Det nye MH-fakultetet vil være part i en eventuell felles FIU- enhet og saken derfor må forankres i det nye fakultetets medvirkningsorgan før den eventuelt fremmes for NTNUs styre for endelig vedtak. Sykehuset har også behov for dialog med eier om handlingsrommet for formell integrering i forhold til lover, regelverk og ansvars- og rapporteringslinjene i Staten.

Konklusjon:

Fakultetsstyret ber dekanen arbeide videre med konkretisering av organisatoriske løsninger for en felles støtteenhet for forskning, innovasjon og utdanning. Fakultetsstyret peker også på at det fra 1.1.2017 vil være det nye MH-fakultetet som vil være part i en slik felles enhet og saken derfor må forankres i det nye fakultetets medvirkningsorgan før den eventuelt fremmes for NTNUs styre for endelig vedtak innen 1.7.2016.

Rektor

Dato
23.06.2016Referanse
2016/15899/ROARTOB

Notat

Til: Fakultet for ingeniørvitenskap (IV), Fakultet for naturvitenskap (NV), Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE), Det humanistiske fakultet (HF), Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH), Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), Fakultet for økonomi (ØK), Fakultet for arkitektur og design (AD), Vitenskapsmuseet (VM), NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene, Studenttinget

Kopi til:

Fra: Arbeidsgruppe Rammefordelingsmodell (RFM)

HØRING NY RAMMEFORDELINGSMODELL: PRINSIPPER, MODELLER OG INSENTIVER

Rektor oppnevnte 23.02.2016 ei arbeidsgruppe som fikk i oppdrag å utrede forslag til en ny intern finansieringsmodell for NTNU, benevnt som Rammefordelingsmodellen (RFM). Mandatet for og sammensetningen av arbeidsgruppa framgår av nettsiden for fusjonsprosjektet, www.ntnu.no/fusjon/budsjettmodellen. RFM skal benyttes som et redskap for intern viderefordeling av rammebevilgningen som NTNU mottar gjennom statsbudsjettet.

I arbeidet med å lage forslag til ny modell vil vi ha dialog med organisasjonen. Vi legger opp til to høringer i prosessen fram til rektor foreslår ny modell til styremøtet 23.01.2017. Ny RFM skal tas i bruk fra og med budsjettåret 2018.

Denne første høringen vil i hovedsak dreie seg om hvilke hovedproblemstillinger NTNU står overfor i valg av modell, og hvilke konsekvenser valgene vil kunne få. De sentrale høringsspørsmålene er nærmere beskrevet nedenfor.

Neste høring (medio oktober) vil være mer konkret på beregninger og økonomiske konsekvenser av anbefalte modell(er) vil kunne få for de ulike enhetene. Beregningene vil baseres på forslag til statsbudsjett for 2017.

Deltakere i høringen:

Høringen retter seg i utgangspunktet mot NTNUs framtidige fakultets- og instituttstruktur slik den framgår av styrets vedtak i S-sak 3/2016 og S-sak 31/16. I tillegg inviteres NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget til å gi høringsinnspill.

Mandatet fastslår at arbeidsgruppa skal fremme forslag til minst to ulike rammefordelingsmodeller. Minst ett av forslagene skal bygge videre på Kunnskapsdepartementets nye finansieringsmodell som trer i kraft fra

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Postboks 1517 6025 ÅLESUND	E-post: postmottak@alesund.ntnu.no http://www.ntnu.no	Larsgårdsvegen 2	+47 73 59 50 00 Telefaks +47	Roar Tobro Tlf: +47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

2017. Forslagene skal bygge på styrets vedtak om NTNUs faglige og administrative organisering gjeldende fra 01.01.2017, samt vedtak om 5+5 prosent effektivisering i perioden 2017-19, jfr. [Styrevedtak 15.02.2016](#). Styret er ventet å fatte endelig vedtak om faglig og administrativ organisering i styremøte 26. august, dvs. underveis i høringsperioden, og høringsinstansene bes om å hensynta de vedtak styret her fatter.

Lederne for de nye fakultetene oppfordres til å organisere arbeidet med å utforme sine hørings svar slik at erfaringer og synspunkter fra alle fusjonspartnerne blir ivaretatt, og slik at alle de miljøene som danner de nye fakultetene blir godt involvert.

Høringsnotatet legges også åpent ut på nettsiden til fusjonsprosjektet, og vi tar gjerne imot hørings svar fra andre enn de formelle høringsinstansene.

Høringsgrunnlaget:

Vedlagte høringsnotat beskriver grunnlaget for høringen. Arbeidsgruppa har i tillegg laget fem underlagsnotater som gir viktig bakgrunnsinformasjon for arbeidet. Disse er lagt ut på nettsiden for prosjektet (<http://www.ntnu.no/fusjon/budsjettmodellen>), i tillegg til at det er lagt inn lenkeoppslag underveis i høringsnotatet.

På oppdrag fra arbeidsgruppa har Technopolis gjort en kartlegging av interne budsjettfordelingsmodeller hos utvalgte europeiske universiteter: «Universities` internal budgets models - Six European case studies». Denne rapporten er tilgjengelig på nettsiden for prosjektet.

De viktigste høringsspørsmålene:

Hovedspørsmålet som vi ønsker svar på er hvilken budsjettmodell vi tror best kan bidra til den ønskede utviklingen av NTNU framover? Hvordan understøttes best NTNUs egenart og de mål og ambisjoner som kommer til uttrykk i NTNUs strategi «*Kunnskap for en bedre verden*» og fusjonsplattformen? Hvordan bør balansen mellom de tre komponentene basis, resultat og strategi i modellen være?

Andre sentrale spørsmål i høringen er:

- Hvilke av de to modellalternativene som arbeidsgruppa skisserer bør legges til grunn for ny RFM?
- Bør insentivene i Kunnskapsdepartementets finansieringsmodell videreføres som insentiver også i RFM, evt. hvilke og med hvilken styrke/dimensjonering?
- Innspill og ideer til mulige andre/nye insentiver som en framtidig RFM bør inneholde?
- Skal administrative funksjoner og tjenester være insentivutsatt? Skal det være egne insentiver/indikatorer for administrasjon?
- I hvilken grad skal RFM benyttes også til fakultetenes interne viderefordeling til instituttene?

Dette er de viktigste spørsmålene vi ønsker innspill på i høringen, og som vi oppfordrer høringsinstansene til å fokusere på. Underveis i høringsnotatet ligger det i tillegg tekstbokser med konkrete enkeltspørsmål som vi gjerne mottar tilbakemelding på i tillegg.

Bistand i gjennomføringen:

På prosjektet sine nettsider vil det bli lagt ut powerpresentasjoner som kan være nyttige som støtteverktøy i gjennomføringen av høringen. I tillegg står både arbeidsgruppas medlemmer og sekretariat til disposisjon til å

orientere om forslagene på interne høringsmøter e.l. Vi oppfordrer til at det tas kontakt med medlemmer i arbeidsgruppa eller sekretariatet for å avtale slik bistand.

Høringssvar:

Frist: Onsdag 14.09.2016 kl 1200

Høringssvarene vil bli lagt ut på fusjonssiden så snart høringsfristen er utløpt.

Vedlegg:

Høringsnotat framtidig Rammefordelingsmodell (RFM) – Prinsipper, modeller og insentiver.

Framtidig Rammefordelingsmodell (RFM) – Prinsipper, modeller og insentiver

HØRINGSNOTAT

ARBEIDSGRUPPE FOR NY RFM

Innhold

Leserveiledning.....	4
1. Utredning ny rammefordelingsmodell: Mandat og medlemmer	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 De viktigste høringsspørsmålene	6
1.3 Arbeidsgruppas mandat	7
1.4 Sammensetningen av arbeidsgruppa	8
1.5 Forankring i strategi og fusjonsplattform.....	8
2. Sentrale begreper - dagens fordelingsmodeller.....	9
2.1 Begreper i finansieringssystemet for UH-sektoren	9
2.2 Begreper i RFM	10
2.3 Bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA)	11
2.4 Dagens fordelingsmodeller	12
2.5 Videreføring av gamle NTNUs IFM – konsekvenser	12
2.5.1 Forutsetninger for simuleringene	13
2.5.2 Resultater av simulering.....	13
2.5.3 Videreføring av IFM?	14
3. Nytt finansieringssystem for universiteter og høyskoler fra 2017.....	15
3.1 De viktigste endringene i basis og resultatbasert tildeling	15
3.2 KDs framtidige resultatindikatorer utdanning og forskning.....	16
3.3 Utviklingsavtaler	17
4. Modelluavhengige problemstillinger	18
4.1 Tverrfaglig samarbeid.....	18
4.1.1 Tverrfaglig undervisningssamarbeid	19
4.1.2 Tverrfaglig forskningssamarbeid	19
4.1.3 Samarbeid om infrastruktur	20
4.2 Internhusleie	21
4.2.1 NTNU fremover – forslag til forenkling	21
4.3 Prinsipper for finansiering av administrasjon	22
4.3.1 Dagens løsning for finansiering av administrasjonen.....	22
4.3.2 Mulige prinsipper for finansiering av administrasjonen	23
4.3.3 Mulige måter å finansiere administrasjon på i RFM	23
5. Komponenter i RFM og utviklingsretninger for NTNU	25
5.1 Basiskomponenten.....	25
5.2 Resultatkomponenten.....	26
5.3 Strategisk komponent	26

5.4	En RFM som stimulerer til omstilling	27
5.4.1	Bruk av strategiske midler for å stimulere til omstilling	27
5.4.2	Utviklingsavtaler og omfordeling av basiskomponenten	27
5.4.3	Finnes det insentiver for omstilling?	27
5.4.4	Insentivstyrke og –hastighet som virkemiddel for å stimulere til omstilling	28
5.4.5	Trender vs. fluktuasjoner	28
5.5	Dimensjonering av komponentene i RFM.....	28
5.5.1	Forklaring til figurene	28
5.5.2	Stabilitet vs insentiver for endring	29
5.5.4	Større innslag av strategiske midler	31
5.6	Innføring av RFM	33
5.6.1	Kalibrering av basis- og resultatbevilgningen.....	33
5.6.2	Innføring av resultatindikatorer	34
6	Hovedmodeller	34
6.1	Prinsippmodeller/idealtypiske modeller som er identifisert	35
6.2	Modell basert på metodikken i KDs finansieringsmodell.....	36
6.2.1	Beskrivelse av modellen	37
6.2.2	Vurdering av modellen	38
6.3	Kostnads- og aktivitetsbasert RFM.....	39
6.3.1	Beskrivelse av modellen	40
6.3.2	Vurdering av modellen	41
7.	Hvilke insentiver har NTNU behov for?.....	42
7.1	Insentiver og resultatindikatorer i KDs finansieringssystem fra 2017	43
7.2	Egne NTNU-insentiver i RFM?	43
7.3	Mulige nye insentiver	44
7.3.1	Insentiver for økt utdanningskvalitet	44
7.3.2	Mer innovative utdanninger.....	45
7.3.3	Insentiver for økt forskningskvalitet.....	45
7.3.4	Økt ekstern finansiering	46
7.3.5	Insentiver for økt samspill med arbeids- og næringslivet/nyskaping	46
7.3.6	Insentiver for formidling/samfunnskontakt.....	46
7.3.7	Insentiver for kunstnerisk kvalitet.....	47
7.3.8	Internt tverrfaglig samarbeid	47
7.3.9	Fakultetsvise/«lokale» insentiver.....	47
7.3.10	Insentiver rettet mot administrasjon?	47
7.4	Viderefordeling av insentivene i RFM til nivå 3?	48

Leserveiledning

Dette er første høringsnotat om ny rammefordelingsmodell (RFM). Denne første høringen vil i hovedsak dreie seg om hvilke hovedproblemstillinger NTNU står overfor i valg av modell, og hvilke konsekvenser valgene vil kunne få. Neste høring (medio oktober) vil være mer konkret på beregninger og økonomiske konsekvenser av anbefalte modell(er) vil kunne få for de ulike enhetene. Beregningene vil baseres på forslag til statsbudsjett for 2017.

Høringsnotatet:

I kapittel 1 introduseres de viktigste spørsmålene som høringen skal besvare, samt arbeidsgruppas mandat. I kapittel 2 beskrives sentrale begreper og definisjoner, dagens budsjettfordelingsmodeller ved utvalgte institusjoner og konsekvensene av en eventuell videreføring av NTNUs nåværende inntektsfordelingsmodell (IFM). I kapittel 3 beskrives Kunnskapsdepartementets (KD) nye finansieringssystem som trer i kraft i 2017. I kapittel 4 drøfter arbeidsgruppa noen felles problemstillinger og prinsipper som vil gjelde uavhengig av den operative rammefordelingsmodellen som velges. I kapittel 5 drøftes det hvilken funksjon en ny rammefordelingsmodell skal fylle og hvilken rolle den har sammen med andre virkemidler for strategisk styring. Deretter skisseres ulike alternativer for dimensjonering av komponentene i en framtidig RFM (basiskomponent, strategisk komponent og resultatkomponent), illustrert ved fire alternative utviklingsretninger for NTNU. Til slutt skisserer vi enkelte problemstillinger knyttet til innføringen av ny RFM. I kapittel 6 ser vi på aktuelle modeller for rammefordeling som brukes av utvalgte universiteter internasjonalt. I forlengelsen skisseres to modellalternativ som er aktuelle for NTNU. De to alternativene er en RFM basert på metodikken i KDs finansieringssystem, og en kostnads- og aktivitetsbasert modell. Kapittel 7 inviterer til innspill på mulige framtidige insentiver for NTNU. Helt bakerst følger en oversikt over sentrale ord og uttrykk som brukes i høringsnotatet.

Underlagsdokumentasjon

Arbeidsgruppa har laget en del underlagsdokumentasjon i arbeidet med fremtidig RFM. Denne gir viktig bakgrunnsinformasjon for arbeidet og er lagt ut på nettsiden for prosjektet (<http://www.ntnu.no/fusjon/budsjettmodellen>).

Det er utarbeidet fem slike underlagsnotater. [Notat 1](#) gir en kort introduksjon til eksisterende rammefordelingsmodeller hos de fire fusjonspartnerne og andre norske universiteter. I [notat 2](#) ser vi på utviklingstrekk for fusjonspartnerne, samt UiO og UiB i perioden 2004 til 2014. Det redegjøres her for hvordan sammensetningen av bevilgningene har utviklet seg, realveksten i bevilgningsrammer og potensielle årsaker til den utviklingen som har foregått. I [notat 3](#) drøftes kort noen av de evalueringene og den forskningen som er gjort omkring resultatbaserte finansieringsmodeller for UH-sektoren. [Notat 4](#) gir en kortfattet beskrivelse av dagens pengestrømmer og finansieringssystem for UH-sektoren. [Notat 5](#) gir en beskrivelse av NTNUs internhusleiemodell.

På oppdrag fra arbeidsgruppa har Technopolis gjort en kartlegging av interne budsjettfordelingsmodeller hos utvalgte europeiske universiteter: «[Universities` internal budgets models - Six European case studies](#)» som er tilgjengelig på nettsiden for prosjektet.

*I kapittel 1.2 lanseres hovedspørsmålene vi ønsker svar på i høringen. Underveis i dokumentet er det lagt inn tekstbokser med en del enkeltspørsmål som arbeidsgruppa vil ha innspill på i tillegg. Høringsfristen er **onsdag 14. september kl. 1200**.*

1. Utredning ny rammefordelingsmodell: Mandat og medlemmer

1.1 Bakgrunn

Gjennomføringen av fusjonen, iverksetting av ny faglig og administrativ organisering, samt innføring av et nytt finansieringssystem for universitets- og høyskolesektoren, gjør at det er behov for å utvikle en ny modell for intern fordeling av rammebevilgningen NTNU mottar gjennom statsbudsjettet.

Rektor har oppnevnt ei arbeidsgruppe med mandat til å utrede forslag til ny fordelingsmodell for NTNU. Modellen er gitt arbeidstittel «Rammefordelingsmodell» (RFM). RFM skal benyttes som et redskap for intern viderefordeling av rammebevilgningen som NTNU mottar gjennom statsbudsjettet.

De fire fusjonerende institusjonene har hatt ulike budsjettfordelingsmodeller. De tre tidligere høyskolene hadde varianter av modellen Kunnskapsdepartementet bruker for hele UH-sektoren. NTNU har på sin side utviklet en særegen modell. Alle de fusjonerende institusjonene har imidlertid strategisk tilpasset seg insentivene som ligger til grunn for resultatkomponenten i KDs finansieringsmodell, og har hatt god utvikling på en eller flere parametere som gir uttelling i finansieringssystemet. De fire modellene har på hver sin måte vært tilpasset egenarten til den gjeldende institusjonen, men denne egenarten blir endret med fusjonen. Eksempelvis kan man argumentere for at NTNUs inntektsfordelingsmodell (IFM) ikke er tilpasset at nye NTNU har et annet og bredere samfunnsoppdrag, illustrert med f.eks. en større vekt på lavere grads utdanning. Dette utdypes nærmere i kapittel 2.4.

Modellene som har vært i bruk er videreført i fastsettelsen av budsjetttrammene for 2017, men fra og med budsjettåret 2018 må en felles modell være på plass. Dette innebærer at modellen må være klar til plan- og budsjettprosessen startes opp på nyåret i 2017. Det legges opp til at styret skal beslutte ny RFM i styremøte 23. januar 2017. Ferdigstilling av ny RFM tidlig i 2017 er viktig for at fakultetene skal kunne arbeide med utvikling av sine modeller for viderefordeling til instituttene.

I arbeidet med å lage forslag til ny modell vil vi ha dialog med organisasjonen gjennom to høringer og dialogmøter.

Kunnskapsdepartementet la i Statsbudsjettet for 2016 rammene for sektorens finansieringsmodell framover, etter en lengre prosess hvor også institusjonene var blitt hørt. Den nye modellen framstår som en justering av den modellen sektoren har hatt siden 2002, og endringene er i stor grad i tråd med NTNUs innspill. I prosessen var NTNU opptatt av at modellen skulle gi forutsigbarhet gjennom en høy basisandel, være resultatorientert, men transparent i den forstand at det er mulig å skjønne sammenhengen mellom oppnådde resultater og budsjett-tildeling. Samtidig ønsket NTNU en finansieringsmodell som er enkel å forstå.

Underveis i prosessen med utvikling av ny modell for sektoren var det mye diskusjon om rettferdighet mht. fordeling av midler. En del institusjoner mente at forskjellen på bevilgningsnivået mellom institusjonene er urettferdig. Dette ble avvist av regjeringen. Nivået på institusjonenes bevilgning er resultat av summen av mange års politiske avgjørelser. Slik vil det også være internt ved NTNU. Bevilgningsnivået mellom de ulike enhetene ved NTNU vil variere, og det vil ikke være mulig å tildele midler til fakultetene ut i fra et rettferdighetsprinsipp eller et prinsipp om fullstendig likhet. I utgangspunktet har de nye fakultetene med seg de ressursene, den infrastrukturen og det kostnadsnivået de har, og arbeidsgruppa har verken mandat eller forutsetninger for å omfordele ressurser mellom enheter ved startpunktet når en ny modell skal innføres. At ulike modeller over tid kan gi ulik budsjettutvikling mellom enhetene er noe annet.

1.2 De viktigste høringsspørsmålene

En ny budsjettfordelingsmodell må gjenspeile egenarten til det nye, fusjonerte NTNU og samtidig gi rom for den videre strategiske utviklingen av universitetet. Fusjonen skal ikke bare være summen av fire institusjoner som slår seg sammen. Den skal føre til utvikling og kvalitetsheving, jf. Fusjonsplattformen. Hovedspørsmålet er hvilken budsjettmodell vi tror best kan understøtte den ønskede utviklingen av det nye NTNU. Mandatet understreker videre at en ny rammefordelingsmodell skal være så enkel og transparent som mulig.

Mandatet slår fast at modellen skal ha en basis-, en resultat- og en strategisk komponent. Vi går nærmere gjennom hva som legges i de ulike begrepene under. De ulike komponentene og størrelsesforholdene mellom dem handler om avveininger langs flere dimensjoner, bl.a:

- Langsiktighet, forutsigbarhet, planleggingsmuligheter.
- Mulighet til å prioritere, evne til å gripe nye muligheter.
- Omstillingsevne og omstillingsvilje.
- Belønning for å ta ut effektiviseringsgevinster.
- Belønning for oppnådde resultater.
- Strategisk handlingsrom på ulike nivåer i organisasjonen og mulighet til å bygge opp aktivitet, fagmiljøer og infrastruktur.

Valget av budsjettmodell er derfor et valg mellom vektlegging av ulike komponenter i modellen. Et av hovedspørsmålene vi ønsker tilbakemelding på er hvordan størrelsesforholdene mellom basiskomponenten, den resultatbasert komponenten og den strategiske komponenten i en framtidig RFM bør være.

En relativt stor pott avsatt til strategi og omstilling på tvers av organisasjonen kan gi muligheter for å bygge opp verdensledende miljøer, rette oppmerksomhet på innovasjon i utdanning, sørge for gode og effektive administrative støttesystemer på tvers av organisasjonen etc. NTNU har, til forskjell fra andre universiteter, vært kjennetegnet av evne og vilje til å sette av midler til slike formål. Satsingen som førte fram til Nobelprisen i 2014 er det mest fremtredende eksemplet.

En relativt stor resultatkomponent gir evne til å belønne gode resultater på områder som er viktige for NTNU. For eksempel; siden finansieringssystemet ble innført i 2002 har vi sett en veldig økning i antall publiseringspoeng ved NTNU. Publiseringspoeng er ikke viktig i seg selv, men det er viktig at NTNU har en god kultur for publisering av forskningsresultater. Publisering er avgjørende for NTNUs anerkjennelse, innflytelse og muligheter for samarbeid med attraktive partnere. Publisering er også vesentlig for hvordan den samlede bevilgningsrammen til NTNU utvikler seg.

En relativt sett stor basiskomponent gir mulighet til langsiktighet for fakultetene. En stor basis kan også gi handlingsrom på fakultetsnivå til å gjøre egne prioriteringer.

Mandatet slår fast at minst ett av forslagene fra arbeidsgruppa skal bygge på prinsippene i den modellen KD har utviklet for fordeling av midler til sektoren. Et annet alternativ er at NTNU utvikler sin egen modell mer uavhengig av prinsippene i KD-modellen.

Et av spørsmålene vi ønsker tilbakemelding på er derfor om ny RFM skal baseres på KDs metodikk eller om NTNU skal ha en egenutviklet modell bygget på andre prinsipper.

Modellen skal ha en resultatbasert komponent, det slås fast i mandatet. Det reiser spørsmålet om hvordan den resultatbaserte komponenten skal bygges opp. Skal alle eller bare deler av

virksomheten være insentivutsatt? Hvilke indikatorer bør gi uttelling? Bør insentivene i KDs finansieringsmodell videreføres som insentiver i RFM, evt. med hvilken styrke/dimensjonering? Bør NTNUs modell ha andre/nye insentiver?

Vi vil simulere effektene av ulike modeller i neste høring om RFM. Vi har i utgangspunktet ikke noe grunnlag for å foreslå omfattende endringer i fordeling av basisbevilgning mellom enhetene. Men dersom det er særskilte forhold eller skjevheter arbeidsgruppa bør være oppmerksomme på når grunnlaget for fordelingen mellom fakulteter skal kalibreres, ønsker vi tilbakemelding på dette. Dette kan være både historiske forhold, eller forhold som ligger foran oss i tid. Hvis det gis slike tilbakemeldinger, ber vi samtidig om vurderinger av hvordan man mener at slike opprettinger kan finansieres.

De viktigste høringsspørsmålene er:

- *Hvilken budsjettmodell tror vi best kan bidra til den ønskede utviklingen av NTNU framover? Hvordan understøttes best NTNUs egenart og de mål og ambisjoner som kommer til uttrykk i NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden» og fusjonsplattformen?*
- *Hvilke av de to modellalternativene som arbeidsgruppa har utredet bør legges til grunn for ny RFM?*
- *Bør insentivene i Kunnskapsdepartementets finansieringsmodell videreføres som insentiver også i RFM, evt. hvilke og med hvilken styrke/dimensjonering?*
- *Innspill og ideer til mulige andre/nye insentiver som en framtidig RFM bør inneholde?*
- *Skal administrative funksjoner og tjenester være insentivutsatt? Skal det være egne insentiver/indikatorer for administrasjon?*
- *I hvilken grad skal RFM benyttes også til fakultetenes interne viderefordeling til instituttene?*

Underveis i dokumentet ligger det i tillegg konkrete enkeltspørsmål vi ønsker tilbakemelding på. Disse spørsmålene er lagt i bokser.

1.3 Arbeidsgruppas mandat

Arbeidsgruppa skal utrede forslag til en framtidig rammefordelingsmodell for NTNU. Mandatet for arbeidsgruppa ble fastsatt i rektoratsmøte 23.02.2016 og er tilgjengelig her: [Mandat for ny RFM](#)

Mandatet fastslår at gruppen skal fremme forslag til minst to ulike rammefordelingsmodeller. Minst ett av forslagene skal bygge videre på metodikken i Kunnskapsdepartementets nye finansieringsmodell som trer i kraft fra 2017. Forslagene skal bygge på styrets vedtak om NTNUs faglige og administrative organisering gjeldende fra 01.01.2017, samt vedtak om 5+5 prosent effektivisering i perioden 2017-19, jfr. [Styrevedtak](#) 15.02.2016.

Alle forslag til RFM skal ha en basisdel og en resultatavhengig del (insentiver). Nivået på bevilgningen til strategi- og omstillingsmidler på institusjonsnivå skal videreføres.

Gruppen skal videre vurdere resultater og effekter av dagens modeller ved institusjonene. Gruppen skal i tillegg vurdere hvordan internhusleie (felles eller campus-vis) kan integreres i RFM. Mandatet fastslår videre at etterslep på vedlikeholdsinvesteringer skal dekkes inn (jfr. O-sak 28/14).

Gruppen skal utrede hvordan informasjonen som RFM gir kan integreres i NTNUs plan- og budsjettarbeid, herunder foreslå hvordan innfasing av ny RFM bør foregå og evt. overgangsordninger i implementeringsfasen.

1.4 Sammensetningen av arbeidsgruppa

Arbeidsgruppa har følgende medlemmer:

- Økonomi- og eiendomsdirektør Frank Arntsen (leder)
- Dekan Anne Borg, NT
- Instituttleder Olav Bolland, Institutt for energi- og prosessteknikk, IVT
- Instituttleder Dagfinn Døhl Dybvig, Institutt for filosofi og religionsvitenskap, HR
- Prodekan Hilde Grimstad, DMF
- Førstemanuensis Torunn Klemp, Fakultet for lærer- og tolkeutdanning
- Roger Midtstraum, Leder for forvaltningsutvalget for sivilingeniørutdanningen (FUS), IME
- Viserektor Jørn Wroldsen, NTNU i Gjøvik
- Student Ingvild Sørli
- Arbeidstakerrepresentant Øystein Risa, TEKNA / Kristian Steinnes, Forskerforbundet (vara)

Sekretariatet har bestått av Roar Tobro (leder), Morten Størseth, Lise T. Sagdahl, Andreas Slettebak Wangen og Jan Åge Øyen.

Arbeidsgruppa har så langt hatt fem møter.

1.5 Forankring i strategi og fusjonsplattform

Rammefordelingsmodellen skal ifølge mandatet legge til rette for:

- At NTNU kan oppfylle lovpålagte oppgaver og plikter og andre oppgaver fra myndigheter.
- Høy kvalitet i utdanning og forskning ved NTNU.
- Å realisere overordnede strategiske prioriteringer på sentralnivå og på fakultetsnivå.
- Langsiktighet i planlegging, investering og drift.
- Å møte omstillingsbehov.
- Samarbeid på tvers av fagmiljø og organisatoriske enheter.

NTNUs overordnede mål er satt i strategien *Kunnskap for en bedre verden*. NTNU skal legge premisser for kunnskapsutviklingen og skape verdier – økonomisk, kulturelt og sosialt. Vi skal utnytte vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor. NTNU skal være internasjonalt fremragende. På utvalgte områder skal vi ha fagmiljøer som hevder seg i internasjonal toppklasse.

Fusjonsplattformen

Profil og egenart

NTNU skal være og fremstå som et breddeuniversitet med en tydelig teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil, og representere et nasjonalt tyngdepunkt innen profesjonsutdanning.

Utdanninger av høy kvalitet

Våre studenter skal oppleve undervisning, læring og læringsmiljø med høy kvalitet og høye kvalitetskrav. Utdanningene skal være gjenstand for kontinuerlig kvalitetsutvikling og de skal

sikres godt forskningsfundament. Det skal satses på og tilrettelegges for fremragende utdanning. Vi skal ha fagmiljøer som er internasjonalt ledende på utdanningskvalitet.

Sterke fagmiljøer

NTNU skal ha gjennomgående høy kvalitet, og det er forventning om at det finnes eller utvikles ledende fagmiljøer i hele universitetets bredde. Doktorgradsutdanning har høy prioritet. For å kunne bidra i front av den internasjonale kunnskapsutviklingen skal vi legge til rette for å investere i førsteklasses laboratorier og infrastruktur for kjerneoppgavene.

Internasjonalisering

NTNU skal være internasjonalt orientert i sin virksomhet. Alle fagmiljøer bør ha oppmerksomhet mot EU-finansiert forsknings- og utdanningssamarbeid.

Flercampusuniversitet

NTNU skal være ett universitet med campus i tre byer. Dette forutsetter faglig integrasjon, arbeidsdeling og utnytting av komplementære styrker og fordeler.

Faglig synergi, tverrfaglighet

Tverrfaglighet skal verdsettes og stimuleres. Profesjonsfagene ved NTNU skal ha solid disiplin faglig basis og praksisnær profil. Koblingen mellom profesjons- og disiplin fagene skal styrke kvaliteten gjensidig, og fagkompetansen i miljøene skal utnyttes på tvers.

2. Sentrale begreper - dagens fordelingsmodeller

2.1 Begreper i finansieringssystemet for UH-sektoren

Universiteter og høyskoler finansieres i hovedsak av årlige rammebevilgninger fra Kunnskapsdepartementet (kap 260) og gjennom inntekter fra bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA¹). Andre inntekter utgjør en forholdsvis liten del av finansieringsgrunnlaget for sektoren.

Rammebevilgningen fra Kunnskapsdepartementet (ofte kalt grunnbevilgningen) består av en langsiktig, strategisk **basisbevilgning** og **resultatavhengige bevilgninger** innenfor utdanning og forskning. Uttellingen fra de resultatbaserte bevilgningene er avhengig av hvilke resultater institusjonene oppnår i forhold til de resultatindikatorerne som er fastsatt for sektoren. I KDs finansieringssystem er basiskomponenten en videreføring av bevilgninger som har blitt tilført gjennom hele institusjonens levetid. De resultatbaserte bevilgningene fungerer som **insentiver** som skal stimulere institusjonene til å forbedre resultatene sine, og indikatorerne innebærer en resultatstyring av sektoren framfor aktivitets- eller innsatsstyring. I tillegg kommer direkte **øremerkede bevilgninger** til bestemte aktiviteter eller formål.

Finansieringssystemet for UH-sektoren fordeler budsjettmidler mellom institusjoner – ikke mellom virksomhetsområder, fag eller interne organisatoriske enheter. Institusjonene i UH-sektoren er **nettobudsjetterte virksomheter** som selv har fullmakt til å disponere midlene som tildeles fra Kunnskapsdepartementet. Selv om rammen fra KD er delt i en basis- og en resultatbasert del, tildeles den som **et samlet beløp som styret ved NTNU selv har fullmakt til å disponere** til ulike formål. Dette innebærer at styret gis et betydelig strategisk handlingsrom, og styret har både fullmakt til og ansvar for å forestå den videre fordelingen av rammebevilgningen internt på NTNU.

¹ **Bidragsfinansiert aktivitet:** Prosjekter hvor NTNU henter støtte fra nasjonale og internasjonale finansieringskilden, uten at det foreligger krav om leveranser (møtelyser) når avtale/kontrakt inngås.

Oppdragsfinansiert aktivitet: Prosjekter som NTNU mot vederlag (betaling) fra eksterne oppdragsgivere, og der det foreligger krav om leveranse (møtelyse) når avtale eller kontrakt inngås.

2.2 Begreper i RFM

I henhold til mandatet skal RFM benyttes til å fordele rammebevilgningen fra statsbudsjettet videre på ulike virksomhetsområder, formål og kostnadssteder internt ved NTNU. NTNU har betydelige inntekter fra BOA og noen andre kilder. Disse inntektene ligger utenfor modellen, men påvirker samtidig den samlede ressurstilgangen, dimensjoneringen og dermed helheten i NTNUs budsjetter, ressursbruk og virksomhet.

Mandatet innebærer at en framtidig RFM skal inneholde følgende tre hovedkomponenter:

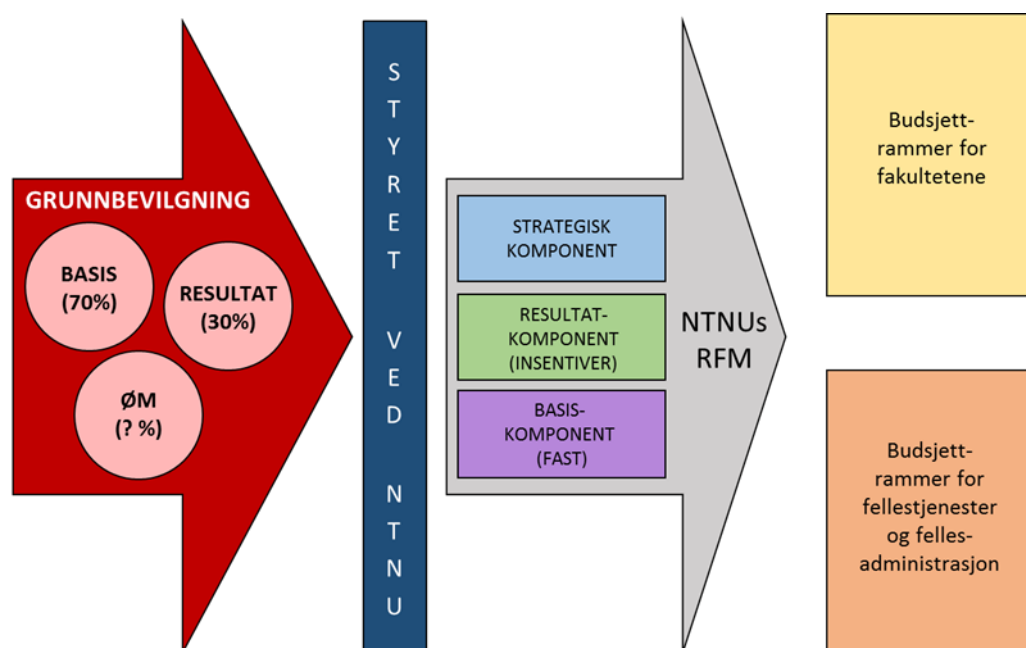
Strategisk komponent: Den strategiske komponenten skal finansiere/delfinansiere store strategiske satsinger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå. Det er styret som fastsetter størrelsen på og fordelingen av den strategiske komponenten. I dag utgjør den interne strategiske komponenten ca. 15 prosent av NTNUs rammebevilgning.

Resultatkomponent: Resultatkomponenten skal belønne produserende enheter for god måloppnåelse i henhold til fastsatt incentivstruktur (basert på kvantifiserbare resultatindikatorer). KDs finansieringssystem inneholder slike resultatbaserte komponenter for henholdsvis forskning og utdanning. KD gir ingen føringer for om de resultatbaserte incentivene skal videreføres internt i NTNU, og dette vil være opp til NTNU selv. Størrelsen og innholdet i de resultatbaserte komponentene i RFM vil være avhengig av hvordan ny RFM utformes.

Alle de tre høgskolene hadde i sine fordelingsmodeller benyttet KDs resultatindikatorer innenfor både utdanning og forskning, men med noe forskjellige vekter. NTNUs Inntektsfordelingsmodell (IFM) avviker betydelig fra KDs finansieringsmodell innenfor utdanning, mens innenfor forskning har NTNU flere indikatorer i tillegg til de som KD-modellen inneholder.

Basiskomponent: Basiskomponenten skal gi langsiktig, stabil finansiering av alle aktiviteter som ikke finansieres av den strategiske eller resultatbaserte komponenten. Basiskomponenten er dermed ikke avhengig av hvilke resultater som oppnås.

Figuren nedenfor viser sammenhengen mellom rammebevilgningen fra KD, den videre interne fordelingen i NTNU og de sentrale begrepene som benyttes.

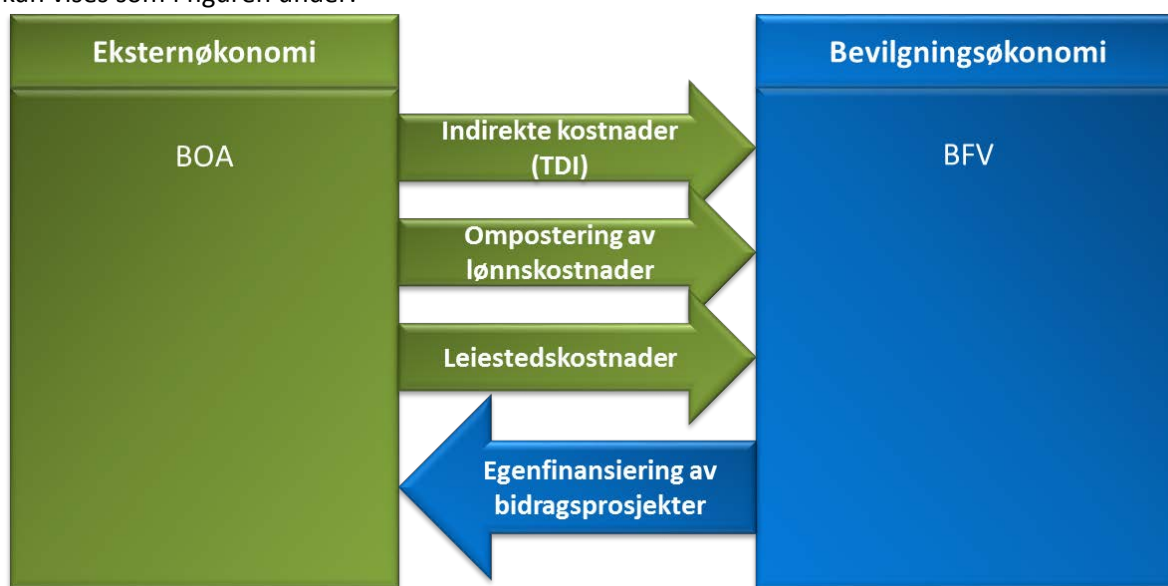


NTNU tildeles en samlet grunnbevilgning bestående av en basiskomponent (ca. 70 prosent av tildelingen), en resultatkomponent (ca. 30 prosent av tildelingen) og eventuelle øremerkede midler fra departementet. Det er innenfor styrets fullmakter å fordele denne grunnbevilgningen internt; til fakultetene og fellesadministrasjon/fellestjenester. Den eksterne og interne fordelingsmodellen kan i prinsippet være helt forskjellige, og det trenger ikke å være gjennomgående insentiver eller bevilgninger fra institusjons- til fakultetsnivået.

2.3 Bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA)

Slik mandatet fastslår skal RFM brukes til fordeling av rammebevilgningen fra KD. Andre inntekter som NTNU mottar inngår ikke direkte i fordelingsmodellen. Den klart største inntektskilden her er bidrags- og oppdragsaktiviteten (BOA) som i hovedsak tilfaller fakultetene der aktiviteten genereres.

Det er flere relasjoner mellom den bevilgningsfinansierte virksomheten (BFV) og BOA. Relasjonene kan vises som i figuren under:



- Indirekte kostnader og leiestedskostnader belastes BOA-prosjektene (kostnader beregnes gjennom TDI-/leiestedsmodellen).
- Ompostering av lønn (kostnaden flyttes fra bevilgning til eksternfinansiert prosjekt).
- Egenfinansiering av bidragsprosjekt som belastes BFV.

Det er store forskjeller i omfanget av BOA mellom ulike fakultet og fagmiljø. Dette har sammenheng med forskjeller i eksterne finansieringsmuligheter i ulike sektorer, fagområder og fagmiljø, forskjeller i fagtradisjoner og kultur, men også variasjoner i forskningskvalitet.

For noen fakultet er BOA avgjørende for det samlede økonomiske handlingsrommet. Siden merinntektene fra BOA i sin helhet tilfaller det enkelte fakultetet, innebærer dette at fakultetene/fagmiljøene har sterke insentiv for å øke BOA-inntektene, samtidig som de sitter med betydelig risiko med tanke på å tilpasse kapasiteten og kostnadene til svingninger i aktivitet og finansieringsmuligheter.

Jo mindre andel ekstern finansiering jo viktigere blir statstilskuddet relativt sett. Selv om også ekstern finansiering «binder opp» midler gjennom egenfinansiering, er det likevel slik at fakultet med stor andel ekstern finansiering har bedre muligheter for å skaffe seg strategisk handlingsrom enn miljøer uten slik finansiering.

2.4 Dagens fordelingsmodeller²

Gamle NTNUs fordelingsmodell – Inntektsfordelingsmodellen (IFM) – brukes til å fordele 54 prosent av grunnbevilgningen fra nivå 1 til nivå 2. De resterende 46 prosentene fordeles som strategi- og omstillingsmidler, bevilgning til internhusleie og direktetildelinger til fellestjenester og fellesadministrasjon. IFM består av en basis- og en resultatdel, begge fordelt på aktivitetene utdanning og forskning. Det er spesielt dimensjoneringen av forskningsrammen i IFM som skiller seg fra metodikken i KDs finansieringsmodell. KDs finansieringsmodell deler ikke rammebevilgningen i en utdannings- og forskningsdel. Det er kun på resultatsiden at KDs finansieringsmodell kan henføres til hhv. utdanning og forskning.

De tidligere høgskolene har brukt interne fordelingsmodeller som ligger tett opp til metodikken i KDs finansieringsmodell. Til sammenlikning er gamle NTNUs IFM betydelig mer detaljert, og har en eksplisitt dimensjonering av en forskningsramme (basis og resultat). Det er lagt ned et betydelig arbeid for å etablere og revidere IFM de siste tolv årene. Hensikten har vært å fange opp ulike fagmiljøers egenart. Insentivene i IFM er sammenfallende med, og peker i samme retning som i KDs finansieringsmodell, mens insentivstyrken er forskjellig basert på universitetspolitiske prioriteringer. IFM skiller seg også fra KDs finansieringsmodell ved at både resultat- og basisdel er forsøkt dekomponert. Deler av basis til utdanning ble fastsatt i 2005, mens andre deler som infrastrukturbevilgning ble oppdatert i 2014 etter en gjennomgang av regnskapstall for drift av infrastruktur og lønn til teknikere. Basis i IFM har også et element kalt «Spesielle oppgaver». Dette er beløp avsatt til faste oppgaver og tiltak som ikke finner sin naturlige plass i den beregningstekniske delen av modellen. Et eksempel på dette er bevilgningen til Det humanistiske fakultet til finansiering av musikkutdanningene. Disse beløpene er ikke å regne som øremerkede, men inngår som en del fakultetenes rammebevilgning.

Den største forskjellen mellom de tidligere høgskolenes interne fordelingsmodeller og IFM er beregningen og fordelingen av forskningsrammen. Et overordnet prinsipp i IFM er at det på institusjonsnivå skal finansieres like mange undervisningstimer som forskningstimer, i henhold til fastsatte normtall for finansiering av undervisningsvirksomheten. Selv om antall finansierte undervisningstimer er lik forskningstimer på institusjonsnivå, er de ikke det på fakultetsnivå. Dette er en konsekvens av at fakultetene er forskjellige i forskningsintensitet. Alle fakultet er sikret et minimum av forskningsbevilgning gjennom at basisbevilgningen i IFM til forskning fordeles på bakgrunn av faktisk ansatte førstestillinger og av studiepoengproduksjon. Resultatbevilgningen til forskning i IFM sørger for at denne delen av bevilgningen tilfaller fakultetene ut fra oppnådde resultater innenfor indikatorer som avlagte doktorgrader, BOA-inntekter og publiseringspoeng. På grunn av at forskningsrammen i sin helhet dimensjoneres av undervisningsvirksomheten, og deretter fordeles omtrent likt mellom en basis- og resultatdel, gir dette omfordelingseffekter mellom fakultetene. De undervisningstunge fakultetene er med på å drive opp forskningsrammen, mens de forskningstunge vil motta den største andelen av den resultatbaserte forskningstildelingen.

2.5 Videreføring av gamle NTNUs IFM – konsekvenser

Som ledd i å vurdere aktuelle måter å fordele budsjettammer for overgangsåret 2017 på, ble det foretatt en simulering av effektene ved å sette de tidligere høgskolenes aktivitet direkte inn i gamle NTNUs inntektsfordelingsmodell (IFM). Arbeidsgruppa har brukt resultatet av denne simuleringen, sammen med kvalitative vurderinger av modellen, til å vurdere hvorvidt IFM vil være egnet som rammefordelingsmodell for hele det nye NTNU.

² Det vises til [underlagsnotat 1](#) der dagens fordelingsmodeller hos de fire fusjonspartnerne og andre norske universiteter gjennomgås, i tillegg til fordelingsmodellene til dagens fakulteter ved NTNU

2.5.1 Forutsetninger for simuleringene

IFM bygger på en rekke satser og beregninger gjort på studieprogramnivå for å beregne basisbevilgning til utdanning og for å belønne studiepoengproduksjon (resultatbevilgning til utdanning). Disse satsene skal gjenspeile egenarten til ulike studieprogram, samtidig som de representerer en normering som gjør det mulig å sammenlikne studieprogram på tvers av fagområder. Alle studieprogram har tre forskjellige satser knyttet til seg; innsatstid, kontakttid og evalueringstid³. Innsatstid er lik for alle studieprogram og varierer kun mellom bachelor- og masternivå. Evalueringstid har tre satser, mens kontakttid har åtte forskjellige satser. Innsatstid brukes til å beregne basisbevilgningen, mens kontakttid og evalueringstid brukes til å belønne studiepoengproduksjon. Satsene er funnet ved at fakultetene meldte inn tidsbruk for sine studieprogram i 2004. Foruten noen justeringer i 2013, har satsene vært gjeldende siden.

For å kunne gjennomføre en simulering av å ta høyskolene direkte inn i IFM, måtte vi sette satser for alle høgskolenes studieprogram. Det ble vurdert som for arbeidskrevende å sende ut en bestilling til fagmiljøene ved høgskolene for kartlegging av satser. I stedet tok vi ut studieprogrammene per studieområde, som er et mer overordnet nivå enn studieprogram i DBH. Det ble deretter satt satser på høgskolenes studieområder ved å finne liknende/likelydende studieprogram på gamle NTNU.

Denne metoden innebærer risiko for at vi har satt feil satser, ved å overvurdere/undervurdere ressursinnsatsen for høgskolenes studieprogram. Vi har derfor utsatt modellen for stresstesting ved å sette ekstremnivå på satsene, og ved å sette basisbevilgningen veldig høyt. Vi fant at retningen på effektene av simuleringen var stabile. Det ble deretter tatt ut historiske regnskapstall for drift av infrastruktur og lønn til teknikere for å sette nivået på infrastrukturkomponenten på samme måte som for de gamle fakultetene på NTNU.

For å forstå effektene av simuleringen er det viktig å ha kjennskap til hvordan forskningsrammen i IFM beregnes. Ved at utdanningsvidningen i IFM bygger på timesatser for innsatstid, kontakttid og evalueringstid er det mulig å estimere et totalt timetall for undervisning. Dette timetallet dimensjonerer deretter så forskningsrammen (basis og resultat), ut fra prinsippet om at IFM skal finansiere like mange undervisningstimer som forskningstimer på institusjonsnivå. Hovedmålet med denne koblingen er at hvis utdanningsvirksomheten øker gjennom økt studiepoengproduksjon, vil også forskningsrammen øke med like mange timer. Forskningsrammen deles deretter i en basis- og en resultatdel. Basisbevilgningen på institusjonsnivå holdes fast, kun justert for pris- og lønnsøkning. Residualen er resultatbevilgningen til forskning, som vil vokse i takt med at utdanningsvirksomheten øker. Resultatbevilgningen til forskning fordeles andelsmessig mellom fakultetene på grunnlag av oppnådde resultater på indikatorer som avlagte doktorgrader, total BOA-virksomhet og publiseringspoeng. Basis til forskning fordeles andelsmessig mellom fakultetene ved å bruke timetallet som kommer fra utdanningsvidningen i modellen, vektet med faktiske årsverk i førstestillinger.

2.5.2 Resultater av simulering

Høgskolene kommer inn i NTNU med en høy utdanningsvirksomhet sammenliknet med forskningsvirksomheten. På et overordnet nivå gjenspeiler dette det grunnleggende skillet i samfunnsoppdrag, og herigjennom egenart, for høgskolene og fakultetene på gamle NTNU. Dette får som effekt i simuleringen at høgskolenes egenart med høy undervisningsintensitet driver opp forskningsrammen i IFM. Dette fører videre til at forskning resultat øker. Høgskolenes resultater på

³ Innsatstid er et normert antall timer for å etablere et undervisningstilbud. Kontakttid er et normert antall timer en student har toveis kontakt med lærer. Evalueringstid er et normert antall timer som går med til evaluering av studenter.

forskningsindikatorene er derimot ikke høye nok til at de konkurransemessig klarer å ta igjen det de bidro med i økningen av forskningsrammen.

Det er de forskningstunge teknologifakultetene og Det medisinske fakultetet på gamle NTNU som tar ut gevinsten av en økt forskningsramme. I sum fører derfor en direkte innpassing av høgskolene i IFM ikke bare til en omfordeling mellom de tidligere høgskolene og fakultetene på gamle NTNU, men også til en omfordeling mellom utdanning- og forskningsvirksomhet.

	Inn i IFM	% av KD-bev	Fra IFM	% av KD-bev	Diff	Diff %
HiST	522 794	55 %	446 157	47 %	-76 637	-15 %
HiG	176 725	57 %	173 117	56 %	-3 608	-2 %
HiÅ	132 142	50 %	138 998	53 %	6 856	5 %
Delsum	831 661	54 %	758 272	50 %	-73 389	-9 %
NTNU	2 300 422	54 %	2 373 811	56 %	73 389	3 %
Totalt	3 132 082	54 %	3 132 082	54 %	0	0 %

Tabellen foran viser bevilgningen høgskolene kommer inn i IFM med sammenliknet med hva de får tilbake. IFM er et nullsumspill slik at det i sum omfordeles 73,4 mill. kr mellom de tidligere høyskolene og gamle NTNU. Tabellen under viser differansen mellom simuleringen i gamle NTNUs IFM og de tidligere høyskolenes budsjettfordelingsmodeller, og hvordan bevilgningen vris fra utdanning til forskning.

Diff IFM NTNU og høyskolenes IFM	NTNU	HiST	HiG	HiÅ	Omfordeling
Basis	-11 489	-60 787	22 099	18 421	-31 757
Utdanning res.	-19 827	-21 862	-23 118	-11 144	-75 951
Forskning res.	104 705	6 013	-2 589	-420	107 708
Sum	73 389	-76 637	-3 608	6 856	0
Basis	-2 %	-5 %	14 %	11 %	-1 %
Utdanning res.	-2 %	3 %	-12 %	-11 %	-2 %
Forskning res.	4 %	2 %	-1 %	0 %	3 %
Sum	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

2.5.3 Videreføring av IFM?

Simuleringen er gjort med utgangspunkt i budsjettåret 2017. De tidligere høgskolene er lagt inn i IFM som separate fakultet. Fra 2017 vil høgskolenes virksomhet inngå som del av NTNUs fakulteter, og omfordelingseffektene kan da bli dempet gjennom «store talls lov» i fakultetenes samlede rammer. Fakultetene vil imidlertid bli ulikt berørt av omorganiseringen – enkelte fakultet får en vesentlig endret sammensetning i virksomheten som følge av ulik andel av overført virksomhet fra de tidligere høgskolene. Dette kan i seg selv føre til omfordelingseffekter mellom fakultetene utover det som fremkommer av simuleringen.

Simuleringen foran tydeliggjør forskjellene i virksomhet ved de tidligere høgskolene og gamle NTNU, og spesielt hvordan man har valgt å finansiere forskning. Dette henger nøye sammen med forskjellene i samfunnsoppdragene til regionale, utdanningstunge høgskoler og et nasjonalt, forskningsrettet universitet. Med mindre det gjøres videre tilpasninger, vil det ikke være mulig å innarbeide det nye NTNUs virksomhet direkte inn i IFM uten at det oppstår store omfordelingseffekter mellom fakulteter og virksomhetsområder.

Simuleringen kunne i seg selv vært utviklet videre ved å ta hensyn til de tidligere høgskolenes egenart, og f.eks. differensiere hvor mye av høgskolenes utdanningsvirksomhet som skal inngå i dimensjoneringen av forskningsrammen. En differensiering mellom de tidligere høgskolemiljøene og fakultetene ved gamle NTNU kan imidlertid bidra til konservering av gamle skillelinjer, samt at

datagrunnlaget i modellen vil bli vanskelig å vedlikeholde når virksomhetene over tid integreres i en ny organisasjon.

Arbeidsgruppa mener at IFM har fungert som en formålstjenlig fordelingsmodell for NTNU. Den har lagt til rette for gode resultater og gitt et forutsigbart økonomisk handlingsrom. Vi ser imidlertid at modellen har ulemper. For det første viser simuleringene at modellen ikke er tilpasset høgskolenes samfunnsoppdrag og egenart. Den historiske finanseringen av høgskolenes virksomheten vil vris fra utdanning til forskning. Å svekke ressursgrunnlaget og kvaliteten på utdanning var ikke et mål med fusjonen slik arbeidsgruppen har oppfattet det.

For det andre er IFM en svært detaljert modell med mange parametere. I utgangspunktet er modellen transparent, men oppleves ikke slik fordi den er så komplisert. Det ville også være svært arbeidskrevende for organisasjonen å fastsette og revidere nødvendige normtall for aktiviteten i den nye organisasjonen. IFM er en variant av en aktivitets- og kostnadsbasert modell. Se mer om vurderingen av slike modeller i kapittel 6.3.

Fusjonen innebærer relativt store endringer i NTNUs og fakultetenes egenart og dimensjonering av virksomhetsområder. Dette, i tillegg til at IFM ikke vil sikre en enkel RFM slik som mandatet krever, gjør at arbeidsgruppa mener at det nye NTNU vil være best tjent med en ny RFM fremfor å gjøre tilpasninger i IFM.

3 Nytt finansieringssystem for universiteter og høgskoler fra 2017

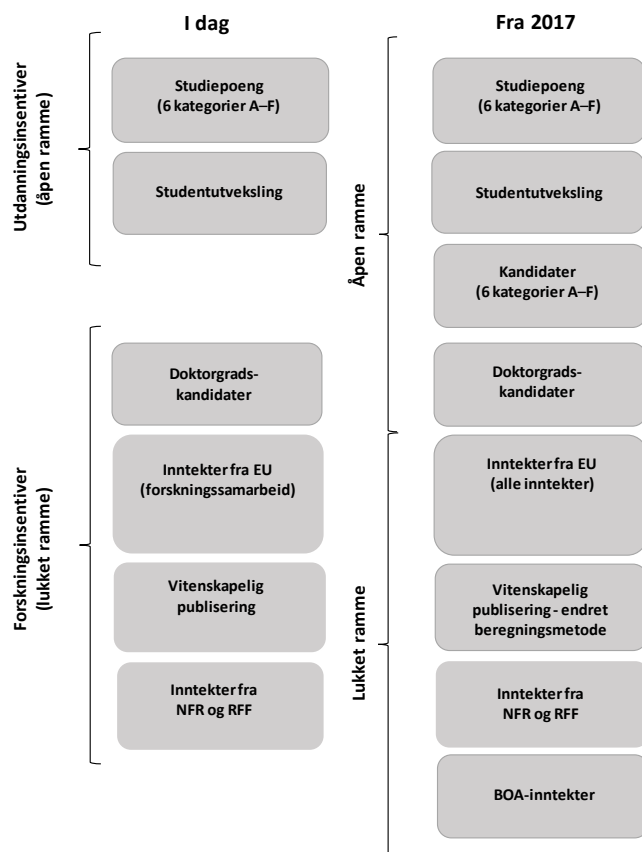
3.1 De viktigste endringene i basis og resultatbasert tildeling

Dagens finansieringssystem for universiteter og høgskoler (jfr. [underlagsnotat 4](#)) ble innført i 2002, og det ble gjort justeringer av de enkelte komponenter i 2006 og 2009. I januar 2015 la en ekspertgruppe fram forslag til nye endringer i finansieringssystemet. Forslagene ble gjennomgått i strukturmeldingen ([Meld. St. 18 2014-15](#)) som ble framlagt våren 2015, og endelig forslag til nytt finansieringssystem ble behandlet som del av statsbudsjettet for 2016.

Hovedtrekkene i finansieringssystemet for universiteter og høgskoler blir ført videre med en basis- og en resultatbasert del. Forholdet mellom basis og resultat foreslås også ført videre på sektornivå, som vil si at 70 prosent av grunnbevilgningen er basis. Det foreslås endringer i insentivene i den resultatbaserte delen. Det nye finansieringssystemet er ventet å bli innført fra og med statsbudsjettet for 2017.

Den viktigste endringen i insentivene for utdanning er at det innføres en ny indikator for kandidater som et mål på studiegjennomføring. For forskning og innovasjon innføres det en ny indikator for bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA), EU-indikatoren endres til å gjelde alle EU-inntekter og publiseringsindikatoren endrer beregningsmetode.

3.2 KDs framtidige resultatindikatorer utdanning og forskning



Studiepoengproduksjon: Dagens resultatindikator for studiepoengproduksjon videreføres uendret, med seks finansieringskategorier (A-F). Indikatoren har åpen budsjettamme⁴.

Studentutveksling blir ført videre som indikator. Indikatoren har åpen budsjettamme. Det er et mål at minst 20 prosent av studentene skal ha et utenlandsopphold i løpet av utdanningen. Norge ligger nå under dette målet, og KD har varslet at uttellingen for utvekslingsstudenter blir styrket. Utveksling gjennom Erasmus+ får særlig høy vekt.

Det innføres en ny indikator for **ferdige kandidater**. Indikatoren får åpen budsjettamme. Indikatoren skal gi insentiv til tettere oppfølging av studentene og økt gjennomføring. Hvilke kandidater som inkluderes er spesifisert i [Blått hefte](#). Kandidatene blir fordelt på 6 kategorier (A-F), på samme måte som studiepoeng.

Regjeringen har signalisert at den samlede insentivstyrken for de tre indikatorene studiepoeng, studentutveksling og kandidatproduksjon i 2017 blir på samme nivå som den ville ha vært om dagens system hadde blitt videreført. Implisitt innebærer dette at insentivet for studiepoengproduksjon blir redusert, og at satsen for studiepoeng blir justert ned for å dekke inn ny kandidatindikator og økt uttelling for utvekslingsstudenter.

Den faktiske styrken på insentivene i 2017, dvs. satsene, blir fastsatt gjennom statsbudsjettet for 2017.

⁴ En åpen budsjettamme innebærer at det er knyttet faste enhetspriser til resultatindikatorene, slik at all vekst vil belønnes med økt bevilgning.

Doktorgradskandidater blir ført videre som indikator. Det har vært en stor økning i antallet doktorgradskandidater de siste ti årene, men veksten har de senere årene stoppet opp. Det er et potensiale for økt gjennomføring. Indikatoren vil få åpen budsjetttramme. Åpen ramme og fast sats vil sikre at insentivet har en kjent styrke, og det vil sikre mer forutsigbar kobling mellom resultatene NTNU oppnår og uttellingen.

EU-indikatoren blir utvidet, slik at **alle** EU-midler blir del av indikatoren. Det inkluderer blant annet utdannings samarbeid og interregionalt samarbeid. Indikatoren vil fortsatt ha lukket budsjetttramme⁵. Insentivet vil treffe bredere enn dagens indikator. Regjeringen har varslet at insentivstyrken vil bli videreført på om lag samme nivå.

Indikatoren for **vitenskapelig publisering** har fått endret beregningsmetode. Den nye beregningsmetoden er mer nøytral mellom fagområder og gir økt uttelling for nasjonal og internasjonal sam-publisering. Indikatoren vil fortsatt ha lukket ramme. Endringene er i tråd med anbefalingene fra Det nasjonale publiseringsutvalget.

Inntekter fra **Norges forskningsråd** blir ført videre som indikator. Konkurransen om midler fra Forskningsrådet stimulerer utvikling av kvaliteten i forskning og kan være et springbrett til suksess på internasjonale konkurransearenaer.

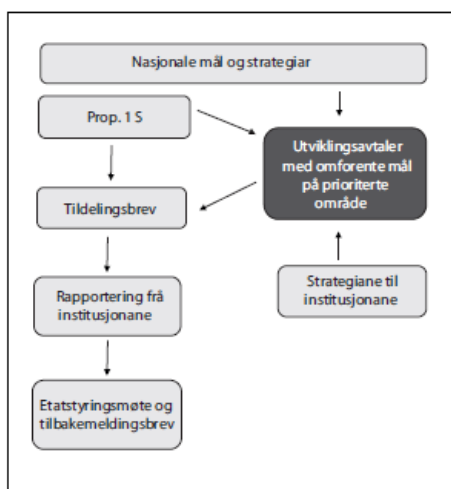
Det blir innført en ny indikator for **bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)**. Indikatoren vil få lukket budsjetttramme. Indikatoren skal gi insentiv til mer samspill med arbeids-, samfunns- og næringsliv.

3.3 Utviklingsavtaler

I forbindelse med innføringen av nytt finansieringssystem ønsker KD å prøve ut en ordning med flerårige utviklingsavtaler⁶. I dette ligger det at KD, sammen med institusjonene, skal sette opp mål som institusjonene skal nå i løpet av en periode på tre til fire år. På sikt skal det knyttes finansiering til utviklingsavtalene, men målene må kunne realiseres innenfor eksisterende finansielle ressurser. For å evaluere måloppnåelse ved utviklingsavtalens slutt må det være enighet om kvantitative eller kvalitative indikatorer for måloppnåelse når avtalen trer i kraft.

⁵ En lukket budsjetttramme innebærer at det på sektornivå er en ramme for total bevilgning knyttet til en bestemt indikator. Det betyr at det er størrelsen på rammen og den totale produksjonen/uttellingen på sektornivå som bestemmer enhetsprisen. For å oppnå vekst fra et år til et annet innenfor en lukket ramme må en institusjon vokse mer enn sektorgjennomsnittet på den aktuelle indikatoren.

⁶ En rapport av European University Association (EUA 2015) – «[Performance-based funding of universities in Europe](#)» viser at 14 europeiske land har utviklingsavtaler som del av det nasjonale styringssystemet av UH-sektoren, i ti av landene har avtalene økonomisk effekt.



Fem institusjoner⁷ skal prøve ut ordningen med utviklingsavtaler. NTNU er en av disse. NTNU har lagt til grunn at målene som skal inngå i utviklingsavtalen med KD også skal være en del av vår ordinære målstruktur.

Det skal på sikt knyttes finansiering til utviklingsavtalene. Det skal ikke være noen økonomisk ulempe å være pilotinstitusjon. KD vil vurdere hvordan finansiering kan knyttes til avtalene, i dialog med institusjonene som deltar i piloten. KD vil også vurdere når utviklingsavtaler skal tas i bruk for alle institusjoner.

4 Modelluavhengige problemstillinger

I dette kapitlet drøfter arbeidsgruppa enkelte sentrale problemstillinger og prinsipper som vil kunne gjelde uavhengig av hvilken rammefordelingsmodell som velges.

4.1 Tverrfaglig samarbeid

Fusjonsplattformen fastslår at «*NTNUs faglige bredde og tverrfaglige kompetanse skal bidra til bærekraftig samfunnsutvikling, løse sammensatte problemstillinger og øke forståelsen for sammenhengene mellom teknologi, samfunn og miljø.*» NTNU skal være et universitet som «*verdsetter og stimulerer til tverrfaglighet*». Også mandatet understreker betydningen av å stimulere til tverrfaglig samarbeid.

Arbeidsgruppa har ut fra dette sett på mulige hindringer for tverrfaglig og tverrfakultært samarbeid innenfor undervisning, forskning og infrastruktur. Slike hindringer kan være knyttet til både administrative, organisatoriske, kulturelle og økonomiske forhold. Det er samlet inn synspunkter fra organisasjonen som er drøftet i arbeidsgruppa og supplert i medlemmenes egne erfaringer.

En RFM bør ideelt sett ikke legge økonomiske hindringer i veien for tverrfaglig samarbeid. I tillegg kan en RFM stimulere til ønsket adferd ved å belønne tverrfaglig samarbeid gjennom insentiver eller strategiske midler. Effekten på instituttnivået vil avhenge av hvordan bevilgningen som gis gjennom RFM videreføres.

En rammefordelingsmodell vil vanskelig kunne løse alle utfordringer som knytter seg til tverrfaglig og annet samarbeid innad i NTNUs organisasjon. Dette må i første rekke skje gjennom strategisk og faglig ledelse og andre organisatoriske virkemidler. I tillegg kan internfakturering være et

⁷ Universitetet i Oslo, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Universitetet i Stavanger, Høgskolen i Sørøst-Norge og Høgskolen i Østfold.

hensiktsmessig og nødvendig virkemiddel for å administrere samarbeidsprosjekter mellom ulike budsjettenheter. Det er samtidig viktig å minimere transaksjonskostnadene som følger med internfakturering, og det er derfor behov for å lage felles retningslinjer for internfakturering sammen med ny RFM.

4.1.1 Tverrfaglig undervisningssamarbeid

Både NTNUs IFM og flertallet av de tidligere høgskolenes fordelingsmodeller inneholder mekanismer for å fremme tverrfaglig undervisning. Dette spenner fra bonusordninger til inntektsdeling og bruk av strategiske midler.

Fellestrekket for de fleste mekanismene er at de er innført for *ikke å hindre* tverrfaglig undervisning mer enn å være *direkte* insentiver for å fremme tverrfaglig samarbeid. De viktigste mekanismene i dagens fire fordelingsmodeller ved det fusjonerte NTNU er:

- Strategiske midler for å belønne / etablere tverrfaglig undervisning.
- Bonus for fellesfag (emner som tilbys til flere studieprogram) gjennom ekstra premiering per produsert studiepoeng.
- Inntektsdeling mellom studieprogrameier og emneeier i fordelingsmodellen.
- Historisk fastsatte basisbevilgninger som skal dekke tverrfaglighet.
- Økt basisbevilgning for å tilby obligatoriske emner til studieprogram ved andre fakulteter.

Tverrfaglig undervisningssamarbeid oppleves mest krevende i tilfeller der det brukes undervisningspersonell fra andre fakulteter på et emne fremfor å overføre hele emner mellom fakulteter. Det inngås avtaler mellom enheter om økonomisk kompensasjon for tjenester, men det finnes ingen klare føringer for når slik kompensasjon kan kreves og heller ikke hvilken kostnad som skal legges til grunn. Det økonomiske handlingsrommet ved fakultetene ser ut til å påvirke både om det kreves kompensasjon og nivået på den. Standardiserte avtaler og klare føringer for hvilke tjenester som kan internfaktureres og til hvilken pris, kan bidra til å avklare forventninger og minimere transaksjonskostnadene knyttet til denne typen tverrfakultært undervisningsarbeid.

Som vist i kapittel 3.2 vil finansieringsmodellen for sektoren inneholde en indikator for ferdige kandidater. For samfunnet er det selvsagt et poeng at det kommer ferdige kandidater ut fra universiteter og høgskoler. Om denne indikatoren bør videreføres internt på NTNU bør imidlertid diskuteres. En indikator for kandidatproduksjon i NTNUs RFM kan potensielt skape nye hindringer for tverrfakultært samarbeid. Flere av NTNUs studieprogrammer som sivilingeniørutdanning og lærerutdanning, krever samarbeid mellom flere fakulteter. Noen fakulteter leverer emner med betydelig studiepoengproduksjon inn i studieprogrammer der kandidatproduksjonen skjer ved andre fakulteter. Eksempler er matematikk og ex.phil. For å unngå at det bygges opp parallelle fagmiljø, er det viktig å finne mekanismer som understøtter samarbeid på tvers. En mulighet er inntektsdeling mellom fakultetene for kandidatproduksjon.

4.1.2 Tverrfaglig forskningssamarbeid

Gjennomgående oppleves det å være få *økonomiske* hindringer for tverrfaglig forskningssamarbeid. Hindringene er i større grad administrative eller organisatoriske.

Fagmiljøene sender søknader om eksterne forskningsmidler sammen. Fordelingen av inntekter/kostnader er klar ved søknadstidspunktet og kan korrigeres underveis i gjennomføringen av prosjektet. Dette fungerer stort sett tilfredsstillende. Forskingsinsentivene i KDs finansieringsmodell videreføres stort sett til de miljøer som skaper resultatene. BOA-aktivitet

belønnes der den kostnadsføres, uavhengig av hvem som er prosjekteier. Dette prinsippet bør videreføres.

Uttelling basert på publiseringspoeng fordeles til miljøet hvor forskeren er ansatt. Dagens utregning av publiseringspoeng har blitt kritisert for å «straffe» sampublisering økonomisk. Beregningsmetoden vil bli justert i KDs nye finansieringssystem fra 2017.

Gamle NTNU har et økonomisk incentiv for tverrfaglig veiledning av doktorgradskandidater. Dette incentivet har fungert tilfredsstillende og ønskes videreført. Ordningen er blitt ytterligere aktuell etter fusjonen der veiledning av doktorgradskandidatene skjer på tvers av de fire tidligere institusjonene.

Forskere som deltar i bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) ved andre enheter, vil ta med seg indirekte kostnader som påslag til egen timepris inn i fellesprosjekter. Behov for eventuell egenfinansiering fordeles mellom enhetene etter avtale. Kostnader beregnes på samme måte for alle enheter ved hjelp av TDI-modellen og alle prosjekter håndteres i prosjektstyringssystemet (Maconomy).

Tverrfaglige forskningssamarbeid innebærer en del merkostnader i form av nettverksbygging, tilrettelegging og administrasjon. NTNUs tverrfaglige satsinger (TSO) og muliggjørende teknologier er viktige samarbeidsarenaer for å tilrettelegge for dette og fungerer som «såkorn» for å skape tverrfaglige prosjekter.

4.1.3 Samarbeid om infrastruktur

Arbeidsgruppa har særlig hatt fokus på hindringer for sambruk av laboratorier og verksted, ikke på annen infrastruktur.

Innføring av leiestedsmodellen i sektoren har ført til økt bevissthet om kostnadene knyttet til laboratedrift. Finansiering av kostnadene kommer i økende grad fra BOA gjennom leistedene, men det er fortsatt behov for betydelig egenfinansiering av leiestedskostnader i mange BOA-prosjekter. Utdanningsvirksomheten og interne forskningsprosjekter er 100 prosent bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV).

Arbeidsgruppa ser betydelig potensial for sambruk av laboratorier på tvers av institutter/fakulteter, og samordning av tjenester for å unngå dublering og dermed lav utnyttelse av kapasiteten. Hindringene for sambruk er størst innenfor BFV, der det ikke er klare føringer for hvilke kostnader som dekkes av fakultetenes basisbevilgning til infrastruktur og hvilke kostnader som brukere fra andre enheter bør dekke. Det er sammenheng mellom bruken av internfakturering og de enkelte enhetenes generelle økonomiske handlingsrom.

Innenfor BOA har NTNU systemer og rutiner som legger til rette for ryddige og standardiserte økonomiske transaksjoner ved sambruk av leiesteder. Innenfor BFV varierer praksis for internfakturering mye. Dette gjelder både mellom fakulteter/institutter og mellom leiesteder innenfor enhetene. Noen fakulteter/institutter gir andre enheter mer eller mindre ubegrenset tilgang til bruk av laboratorier uten betaling, mens andre fakturerer brukerens enhet for direkte merkostnader, gjerne gjennom avtaler på årsbasis. Noen enheter skiller mellom utdannings- og forskningsvirksomhet, slik at masterstudentene får gratis tilgang, mens internfinansierte ph.d.-studenter faktureres for direkte merkostnader. Det finnes også en del leiesteder som fakturerer alle brukere for totale kostnader basert på leiestedsmodellen. De avanserte og spesialiserte infrastrukturene som har høy etterspørsel, og verksteder som tilbyr spisskompetanse, får oftere aksept for å fakturere høyere priser internt enn de noe enklere laboratoriene.

I arbeidet med ny RFM er det behov for å utarbeide en klar policy for hva en basisbevilgningen skal finansiere av infrastruktur, og hvilke forpliktelser det medfører for fakultetene. Det vil være naturlig å spesifisere hvilke tjenester som skal være gratis for interne forskningsprosjekter og utdanningsvirksomhet. Det bør også utvikles prinsipper som skal legges til grunn for internprising der dette er nødvendig for å regulere etterspørsel eller for å dekke direkte merkostnader.

Videre utvikling av forskningsinfrastrukturen vil i stor grad avhenge av tydelig ledelse. Incentiver for høy utnyttelse og sambruk vil bidra til å koble faglig strategiske prioriteringer og langsiktig budsjettplanlegging, slik at investeringer, driftskostnader og mulige leiestedsinntekter ses i sammenheng. Fusjonen kan gi betydelige gevinster hvis vi klarer å hente ut potensialet for sambruk.

Arbeidsgruppa ber om synspunkter på om beskrivelsen av økonomiske hindringer for tverrfaglig samarbeid er dekkende, og ber om innspill om det er hindringer som er oversett.

4.2 Internhusleie

Ved de tidligere høgskolene ble kostnader til leie av areal håndtert sentralt ved at det ble satt av en fellesbevilgning for å dekke kostnadene. Økte husleiekostnader ble solidarisk fordelt på alle enheter i forhold til bevilgning. Høgskolene hadde ingen direkte incentiver for arealeffektivisering utover behovsvurdering og planlegging.

NTNUs styre vedtok en ny internhusleiemodell våren 2012. Internhusleiemodellen skulle sikre god forvaltning av de totale arealressursene. Internhusleiemodellen har ført til høyere bevissthet om arealkostnader og betydelig arealeffektivisering som har frigjort ressurser ved fakultetene til kjernevirksomheten. Etterspørselen etter nye arealer er svært lav sammenlignet med situasjonen før 2012.

Internhusleiemodellen har en kostnadsside og en inntektsside for fakultetene.

- **Kostnadssiden** er leietakers husleiekostnader som belastes leietaker. Den er lik brutto leieareal som leietaker står oppført med i arealdatabasen, multiplisert med årlig leiepris.
- **Inntektssiden** er den **bevilgning** som fakultetene, Vitenskapsmuseet og sentraladministrasjonen tildeles i budsjettet for å dekke arealkostnader. I 2016 er bevilgningen på 553 millioner kroner som tildeles utenfor Inntektsfordelingsmodellen.

Bevilgningen dekker kostnader for en beregnet **arealramme**, i tillegg til **fellesrom** (arealer som er et felles gode for NTNU) og et **normert behov for arbeidsplasser til masterstudenter**. **Overdekningsareal** til arbeidsplasser (utover normert areal) dekkes ikke av bevilgningen. Arealrammen fryses for tre år og den vurderes hvert tredje år for å ta hensyn til betydelige endringer i aktivitet. Arealrammen tar hensyn til ulik virksomhet, utforming av bygningsmasse, lokalisering, arealkrevende laboratorievirksomhet, mv. Bevilgningen dekker ikke kontor- og forskningsareal som kan knyttes til bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA), såkalt **BOA-areal**. Modellen er nærmere beskrevet i [underlagsnotat 5](#).

Det er ingen direkte kobling mellom arealkostnader og bevilgning.

4.2.1 NTNU fremover – forslag til forenkling

Arbeidsgruppa foreslår at bevilgningen (inntektssiden) i internhusleiemodellen skal integreres i ny RFM og ikke lenger være en separat bevilgning på «utsiden» av rammefordelingsmodellen.

Dette kan gjøres ved å fryse bevilgningen på dagens nivå og legge den inn som en del av en basisbevilgning i RFM. Dette betyr at:

- Bevilgningen for enheter fra «gamle NTNU» baseres på bevilgningen i internhusleiemodellen.
- Bevilgningen for enheter fra høgskolene vil i utgangspunktet tilsvare arealkostnader som var fullfinansiert på fusjonstidspunktet. Dette betyr at det kan mangle finansiering til nye arealer med allerede inngåtte forpliktelser som følger enhetene inn i fusjonen. Dette kan kreve særskilte tilpasninger i en overgangsfase.

Behov for nye arealer, ved vekst i virksomheten, finansieres hovedsakelig gjennom en resultatkomponent i RFM eller gjennom økte eksterne inntekter. Enhetene må da prioritere mellom å bruke midlene til mer areal eller til å styrke kjernevirksomheten. Tildeling av nye studieplasser fra KD innebærer også økt basisbevilgning som bl.a. skal dekke økte arealkostnader.

Basisbevilgningen vil justeres for å finansiere fellesrom i nye bygg og for å delfinansiere strategiske tiltak som for eksempel ny forskningsinfrastruktur i forbindelse med campusutvikling. Slike prosjekter vedtas av styret med tilhørende justering av basisbevilgning.

Arbeidsgruppa tilrår at internhusleie for det fusjonerte NTNU beregnes likt for alle enheter og alle campuser.

Arbeidsgruppa ber om synspunkter på forslaget til innfasing av bevilgningene til internhusleie i ny RFM.

4.3 Prinsipper for finansiering av administrasjon

Forslagene fra [Børresen-utvalget](#) har vært på høring i organisasjonen. Den framtidige administrative organiseringen av NTNU ble drøftet første gang i styremøte 15.06 (jfr. S-sak 32/16) og endelig vedtak vil bli gjort i styremøte 26.08. Styret vil samtidig gjøre vedtak om hvordan den planlagte effektiviseringen av NTNUs administrasjon skal operasjonaliseres og fordeles. En fremtidig RFM må understøtte de valg som gjøres av styret.

4.3.1 Dagens løsning for finansiering av administrasjonen

Finansieringen av administrasjonen ved «gamle» NTNU er i dag todelt:

- **Fellesadministrasjonen** på nivå 1 mottar en direkte tildeling fra styret utenfor IFM. Tildelingen er historisk bestemt og justeres årlig kun for lønns- og prisvekst. Strategiske utviklingstiltak innenfor fellesadministrasjonen finansieres delvis gjennom strategiske midler (RSO) og delvis gjennom det handlingsrommet som er akkumulert gjennom den ordinære tildelingen. Det er opp til direktørene å dimensjonere avdelingene innenfor sitt samlede budsjett. Flere avdelinger, som IT-avdelingen, NTNU-Videre, driftsavdelingen og eiendom, har i tillegg anledning til å internfakturere andre enheter for å dekke totale kostnader for tjenester som ikke ligger i basisfinansieringen av avdelingene.
- **Administrasjonen ved fakultetene og instituttene** finansieres parallelt med kjernevirksomheten direkte gjennom fakultetenes samlede budsjett. Det er opp til hvert enkelt fakultet å dimensjonere administrasjon innenfor sitt samlede budsjett. Utviklingstiltak innenfor administrasjonen ved fakultetene og instituttene finansieres gjennom det handlingsrommet som er akkumulert gjennom den ordinære tildelingen og BOA.

Ved de tre høgskolene er finansieringen av fellesadministrasjonen integrert i fordelingsmodellene. Dimensjoneringen inngår i den samlede budsjettfordelingen:

- **Fellesadministrasjonen** ved de tidligere høgskolene finansieres i prinsippet gjennom en direkte kobling til utviklingen innenfor kjernevirksomheten. Ved alle de tre høgskolene fordeles tildelingene som går til nye studieplasser (basis) mellom fagmiljøene og fellesadministrasjonen. Ved HiG og HiÅ går deler av den resultatbaserte tildelingen til utdanning til finansiering av fellesadministrasjon, mens den ved HIST videreføres 100 prosent til fagmiljøene. I praksis blir imidlertid administrasjonen ved høgskolene realbudsjettet på samme måte som ved NTNU.
- **Administrasjon ved avdelingene/fakultetene** finansieres, på samme måte som ved «gamle» NTNU, direkte gjennom fakultetenes samlede budsjetttrammer.

4.3.2 Mulige prinsipper for finansiering av administrasjonen

For å støtte opp under de krav som stilles til administrasjonen vil arbeidsgruppa lansere noen overordnede prinsipper for hvordan administrasjon ved NTNU bør finansieres. Prinsippene kan tenkes å gjelde uansett hvilken RFM som velges og hvilken organisering som velges.

Prinsippene tar utgangspunkt i de kravene som stilles til framtidige administrative tjenester i [rapportene fra Børresen-utvalget](#). Finansieringen av administrasjonen skal:

- Legge til rette for at alle enheter, studenter, ansatte og eksterne samarbeidspartnere skal få tilgang til et basisnivå av administrative tjenester med lik kvalitet uavhengig av økonomisk handlingsrom og geografisk plassering.
- Dimensjoneres i tråd med utviklingen i kjernevirksomheten, og herigjennom:
 - Følge prioriteringene innenfor de ulike områdene ved kjernevirksomheten.
 - Gi incentiver for felles måloppnåelse.
 - Være basert på resultatmål og resultatindikatorer som kan måles og rapporteres.
- Legge til rette for at administrasjon kan foregå på riktig nivå og med riktig arbeidsdeling mellom nivåene, og herigjennom:
 - Legge til rette for fleksibilitet i måten oppgavene utføres på og på hvilke nivå de plasseres.
 - Ikke gjøre det lønnsomt å bygge opp parallelle administrasjoner der dette vil virke suboptimalt.
 - Legge til rette for tverrfaglighet også innenfor administrativt arbeid.
 - Legge til kompetanseutveksling i administrative fagmiljøer.
- Stimulere til løpende effektivisering, og at effektiviseringsgevinstene kan hentes ut for å styrke kjernevirksomheten.
- Være forutsigbar og legge til rette for mulig strategisk og langsiktig ledelse og utvikling av det administrative apparatet.

4.3.3 Mulige måter å finansiere administrasjon på i RFM

I påvente av styrets endelige behandling av framtidig administrativ organisering i styremøte 26.08 beskrives nedenfor noen mulige måter å finansiere administrasjon i en RFM. Det vil være mulig å kombinere flere av måtene, både med tanke på ulike konklusjoner om organisering av administrasjon på kort sikt og hvis det gjøres endringer i organiseringen også på lengre sikt:

Finansiering av fellesadministrasjonen gjennom direktetildeling: Fellesadministrasjonen tildeles en fast basisbevilgning som justeres for årlig lønns- og prisvekst. Rammen vil samtidig være avhengig av

den totale bevilgningsrammen til NTNU over Statsbudsjettet og vil kunne fluktuere med denne. Dette vil innebære en videreføring av dagens finansiering av fellesadministrasjonen ved NTNU.

Resultatavhengig fellesadministrasjon – kjernevirksomhetens insentiver: Fellesadministrasjonen kan gjøres helt eller delvis avhengig av insentivene for kjernevirksomheten, det være seg KDs insentiver eller egenkomponerte insentiver. Dette vil kunne sikre en dimensjonering av fellesadministrasjonen som følger utviklingen i kjernevirksomheten. Samtidig vil en kunne sikre at den administrative støtten til de ulike områdene innenfor kjernevirksomheten dimensjoneres og prioriteres i tråd med utviklingen (f.eks. mer finansiering til undervisningsstøtte dersom uttellingen til utdanningsinsentivene økes). En slik ordning vil bygge oppunder et felles målbilde og en økt gjensidig avhengighet mellom kjernevirksomhet og administrasjon.

Resultatavhengig fellesadministrasjon – egne administrasjonsspesifikke insentiver/indikatorer: Fellesadministrasjonen kan gjøres helt eller delvis avhengig av egne insentiver/indikatorer for de ulike administrative områdene. En slik løsning kan bidra til dimensjonering av fellesadministrasjonen tilpasset utviklingen i kjernevirksomheten. Det kan i prinsippet også tenkes insentiver som skal stimulere til modernisering og effektivisering av administrative tjenester mer direkte, men i praksis kan det være vanskelig å utvikle insentiver og indikatorer som er treffsikre/ikke har utilsiktede effekter. Arbeidet med å fastsette riktige administrative insentiver med tilhørende indikatorer vil derfor være krevende.

Finansiering av fellesadministrasjonen gjennom kostnadshenføring: Hele budsjettammen fra styret kan bevilges til fakultetene og deretter omdisponeres løpende til fellesadministrasjonen gjennom en henføring av kostnader til aktivitetene innenfor kjernevirksomheten. En slik henføring av kostnader kan skje i form av beregnet overhead-kostnad eller dimensjoneres basert på kostnadsdrivere per fakultet (f.eks. antallet årsverk som i TDI-modellen). En slik ordning kan bidra til å sikre en dimensjonering av fellesadministrasjonen som følger utviklingen i kjernevirksomheten. Ved å justere størrelsen på kostnadshenføringen vil en tvinge fram effektivisering/omstilling mellom de administrative nivåene i organisasjonen. Transaksjonskostnadene må vurderes mot gevinstene.

Felles tjenestесenter med eller uten bruk av tjenesteavtaler: En del administrative oppgaver kan organiseres og leveres som fellestjenester til hele NTNU. Det kan være naturlig å fastsette et basis tjenestenivå (volum og kvalitet) som er tilgjengelig for alle enheter – og som finansieres direkte fra styret eller fra nivå 1. Eventuelle administrative behov ved fakultetene utover dette kan løses gjennom:

- Kjøp av administrative (tilleggs-)tjenester fra felles tjenestесenter gjennom såkalte tjenesteavtaler.
- Oppbygging av egen administrativ tilleggskapasitet.
- Kjøp av administrative tjenester eksternt.

En slik finansieringsløsning kan sikre samordning av administrative funksjoner og prosesser, administrativ tverrfaglighet og redusere behovet for parallelle administrasjoner. Konkurransesituasjonen som oppstår kan tvinge fram økt tjenestekvalitet og effektivitet, og redusere risikoen for oppbygging av parallelle administrasjoner/suboptimalisering. Børresen-utvalget tilrår at en organisasjonsmodell med slike tjenestесentre utredes nærmere.

Finansiering til prosesser og ikke nivåer: Finansieringen av NTNUs administrative funksjoner kan på lengre sikt tenkes skje gjennom virksomhetsprosesser og ikke gjennom de ulike nivåene i organisasjonen. En slik løsning vil gi prosesslederene i samråd med enhetslederene ansvar for å finne

den passende dimensjoneringen av det administrative støtteapparatet til prosessen på hvert enkelt nivå.

Bruk av utviklingsavtaler: Det kan også være aktuelt å innføre såkalte utviklingsavtaler (jfr. kapittel 3.3), også innenfor administrasjonen. Slike utviklingsavtaler kan også benyttes for å finansiere utviklings- og effektiviseringstiltak knyttet til administrasjon, f.eks. dersom flere ulike nivåer av en administrativ prosess inngår en utviklingsavtale om å optimalisere en prosess- og arbeidsflyt. Tiltaket bevilges en øremerket tildeling og ønsket måloppnåelse fastsettes kvantitativt eller kvalitativt på en slik måte at måloppnåelsen kan etterprøves etter en fastsatt periode. Svikt i måloppnåelsen vil da medføre bevilgningskutt.

Arbeidsgruppa ber synspunkter på hvilke finansieringsmåter som kan være aktuelle å utrede videre.

5 Komponenter i RFM og utviklingsretninger for NTNU

I henhold til mandatet skal RFM benyttes til å fordele rammebevilgningen fra statsbudsjettet videre på ulike virksomhetsområder, formål og kostnadssteder internt i NTNU.

I henhold til mandatet skal en framtidig RFM inneholde følgende tre hovedkomponenter:

- Strategisk komponent
- Resultatkomponent
- Basiskomponent

I det videre vil vi først beskrive hver av de tre komponentene i RFM, og la dette danne grunnlaget for en drøfting av hvordan RFM kan utvikles som verktøy for strategisk styring og videreutvikling av NTNU.

Siden RFM fordeler NTNUs samlede budsjettamme, som i sum er lukket, kreves det nødvendigvis avveininger og prioriteringer. Vi beskriver hensikten med de ulike komponentene, og hvilke konsekvenser ulik størrelse på de tre komponentene vil innebære. Komponentene balanseres på en slik måte at RFM kan legge til rette for:

- Høy kvalitet i utdanning og forskning ved NTNU.
- Realisering av overordnede strategiske prioriteringer på sentralnivå og på fakultetsnivå.
- Langsiktighet i planlegging, investering og drift.
- Stimulere til omstilling og innovasjon i organisasjonen.

5.1 Basiskomponenten

Hensikten med en basiskomponent er å sikre fakultetene en langsiktig, stabil grunnfinansiering og strategisk evne til å fremme kvalitet, bruk av undervisnings- og forskningsfasiliteter og grunnforskning. Basiskomponenten er ikke avhengig av hvilke resultater som oppnås.

Basisbevilgningen til fakultetene ved de tidligere høgskolene er dimensjonert av et antall finansierte studieplasser gjennom KDs finansieringsmodell, i tillegg til historiske tildelinger som har blitt videreført. Siden basisbevilgningen i stor grad bygger på finansierte studieplasser multiplisert med KDs finansieringssatser (A-F) for studieplasser, er det en sammenheng mellom størrelsen på basisbevilgningen og fagmiljøenes undervisnings-, forsknings- og utstyrsintensitet.

På gamle NTNU har fakultetenes basisbevilgning vært gitt gjennom IFM, og ikke på bakgrunn av finansierte studieplasser i KDs finansieringsmodell. Basiskomponenten i IFM kan grovt sett fordeles på utdanning (studieprogram og infrastruktur), forskning (førstestillinger og infrastruktur) og spesielle oppgaver. I internhusleiemodellen beregnes fakultetenes arealramme, som ligger fast over en periode på tre år. Den kan derfor betraktes som en basisbevilgning gitt utenfor IFM.

De gamle høgskolene har ikke en tilsvarende fordeling av husleie ut til fakultetene. Selv om beregningsmetodene for basisbevilgningen er forskjellig mellom de tidligere høgskolene og gamle NTNU, gjenspeiler den for alle institusjonene forskjellene i profil og bredde i fagtilbud, forskningsintensitet og særskilte oppgaver mellom ulike fakulteter/fagmiljøer. Ved gamle NTNU gjenspeiler den i tillegg forskjeller i bruk av bygningsmasse.

Ut ifra beskrivelsen over er det grunn til å hevde at egenarten og fagprofilen til fusjonspartnerne er ivaretatt ved dagens basisbevilgning. Basisbevilgningen i en ny RFM bør bidra til å sette fakultetene i stand til å dekke aktivitetsuavhengige kostnader for å opprettholde et undervisningstilbud, bevilgning for å dekke internhusleie og et historisk element som ivaretar egenart. Denne egenarten kan f.eks. være forskningstid, historiske bevilgninger til spesielle tiltak, bevilgning til teknisk undervisnings- og forskningsinfrastruktur tilpasset behovene i ulike studieprogram og forskningsaktiviteter.

5.2 Resultatkomponenten

Resultatkomponenten skal benyttes for å gi insentiver til og belønne adferd som bygger opp under resultatmålene som er fastsatt for UH-sektoren og/eller av NTNU selv. Formålet med økonomiske insentiver er derfor å gi budsjettuttelling for de enhetene som står for slik måloppnåelse, gjennom produksjonsresultater innenfor de indikatorene som er fastsatt.

Det finnes både eksplisitte og implisitte insentiver. Eksplisitte insentiver gir økonomisk uttelling for de resultater som oppnås i forhold til definerte resultatindikatorer. Implisitte insentiver kan beskrives som gevinster som oppnås mer indirekte av bestemte former for organisasjonsmessig adferd – eks. at man beholder de gevinstene som oppstår som følge av innsparinger, redusert bemanning, bedre arealutnyttelse e.l.

I KDs finansieringssystem er det insentivkomponenten som gir institusjonene muligheter for å utvide eget handlingsrom gjennom å øke budsjettammen.

5.3 Strategisk komponent

Den strategiske komponenten skal finansiere/delfinansiere større strategiske satsinger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå. Det er styret som setter innholdet i komponenten, og midlene tildeles til syvende og sist fakultetene og fellesadministrasjon/fellestjenester.

I NTNUs budsjettfordeling er det i dag satt av 15 prosent til en ramme for strategi og omstilling (RSO). Det er lagt opp til at ca. 10 prosent går til finansiering av rekrutteringsstillinger, og ca. 5 prosent går til andre satsinger. Gjennom tidligere styrevedtak (se S-sak 7/13) har det vært drøftet hvor stort det strategiske handlingsrommet bør være. Man har gjennom flere år jobbet for å etablere et handlingsrom, og det er besluttet at den delen av midlene som ikke går til rekrutteringsstillinger skal ligge på ca. 5 prosent av total bevilgning. Tabellen under viser budsjettfordelingen for strategi- og omstillingsmidler for 2016:

	Bevilgning RSO	1 % av tot RSO-bev	1 % av tot bevilgning
Rekr.stillinger	394 956	59 %	9 %
Strategiske satsinger	271 671	41 %	6 %
Sum	666 627	100 %	15 %

Som tabellen viser er det i 2016 satt av 9 prosent til finansiering av rekrutteringsstillinger, og 6 prosent til andre strategiske satsinger. Eksempler på strategiske satsinger er vitenskapelig utstyr, Onsager toppforskning og innovativ utdanning. NTNU Nanolab er et eksempel på en satsing som er bygd opp med strategiske midler.

Det fordeles også strategiske midler som forvaltes av fellesadministrative enheter. Et eksempel her er midler til studieavdelingen og IT-avdelingen for utvikling av alternative vurderingsformer og mer innovativ utdanning.

I og med at antall KD-finansierte rekrutteringsstillinger ligger vesentlig lavere, er andelen av den samlede rammebevilgningen som går til strategi og omstilling ved de tre høyskolene ikke sammenlignbar med det som inngår i RSO slik NTNU definerer denne potten. Dette gjelder også om man ser bort fra rekrutteringsstillinger.

5.4 En RFM som stimulerer til omstilling

Samfunnet rundt oss, og dermed NTNU sitt samfunnsoppdrag, er i kontinuerlig endring – og NTNU vil alltid ha behov for å kunne foreta strategiske endringer, tilpasninger og omstillinger av virksomheten ut fra både interne behov, politiske prioriteringer og trender i samfunnet.

Hvordan RFM kan stimulere til slike strategiske endringer og omstillinger er derfor et sentralt spørsmål. En prinsipiell avklaring er om RFM sin rolle skal være å *tvinge fram omstillingsprosessene*, eller om RFM sin rolle skal være å *legge til rette for at omstillingsprosessene kan gjennomføres* til riktig tid og i riktig tempo.

5.4.1 Bruk av strategiske midler for å stimulere til omstilling

Ved å øke de strategiske midlene (strategi- og omstillingsmidler) kan styret målrettet finansiere omstilling på tvers av organisasjonen der styret ser at det er behov for det.

5.4.2 Utviklingsavtaler og omfordeling av basiskomponenten

Basiskomponenten kan også benyttes til å stimulere omstilling. Selv om denne ligger fast fra år til år kan styret omfordele en fast del av basiskomponenten til å finansiere såkalte utviklingsavtaler mellom rektor og fakultetene. Her settes konkrete målbilder for hva en enhet skal oppnå i løpet av en fastsatt periode. Enheten tildeles deretter midler for å finansiere tiltaket. Ved svikt i måloppnåelsen bortfaller tildelingene.

5.4.3 Finnes det insentiver for omstilling?

Omstilling innebærer å iverksette endringer som får organisasjonen til å bevege seg i ønsket retning. Insentivene knyttet til kjernevirksomheten i RFM (f.eks. utdanningsinsentivet) vil i prinsippet være et indirekte insentiv for omstilling. Sviktende etterspørsel i samfunnet etter én type utdanning vil føre til inntektssvikt hos aktuelle fakultet og skape behov for å foreta omstillinger i større eller mindre grad.

En annen tilnærming kan være å legge direkte og kvantitative insentiver for omstilling, f.eks. en uttelling per årsverk som bytter organisatorisk tilhørighet. Faren med et slikt insentiv er at organisasjonen kan ledes til å gjennomføre omstilling for omstillingens skyld og ikke basert på strategiske beslutninger for å sikre måloppnåelse.

5.4.4 Insentivstyrke og –hastighet som virkemiddel for å stimulere til omstilling

Insentivene rettet mot kjernevirksomheten kan også implisitt tvinge fram omstillinger. Styrken på disse insentivene vil være betydningsfull for hvor sterkt RFM indirekte stimulerer til omstillinger. Sterke insentiver tvinger i større grad frem omstillinger enn svakere insentiver. Satt på spissen kan en høy basiskomponent også gi en enhet mulighet til å ignorere de finansielle styringssignalene som kommer gjennom RFM.

Tilsvarende vil insentivhastigheten kunne være med på å stimulere til omstilling. Det to-årige etterslepet på de resultatbaserte insentivene i KDs finansieringsmodell gir institusjonene 1-2 års tid til å plukke opp utviklingssignaler og iverksette nødvendige omstillingstiltak i forkant av redusert budsjetttramme. En økning av budsjetttrammen vil gjerne virke motsatt vei – institusjonen har et sterkt behov for å øke sin kapasitet, men bevilgningen for å gjøre dette kommer først etter to år.

Motsatt kan institusjoner som opplever nedgang ha behov for å dempe effekten av insentivene, slik at enhetene rekker å tilpasse seg kommende inntektssvikt.

Oppsummert kan en si at sterke insentiver fører til store omstillingsbehov; svakere insentiver og høyere basis fører til lavere omstillingsbehov, men gjerne sterkere reell omstillingsevne.

5.4.5 Trender vs. fluktuasjoner

Et viktig poeng ved styring etter insentiver og tilhørende indikatorer er hvorvidt endringene representerer reelle trender eller tilfeldige fluktuasjoner og avvik. En insentivtung RFM med relativt hurtigvirkende insentiver vil gi sterke svingninger basert på kortvarige endringer i de kvantitative indikatorene. I de meste ekstreme tilfeller kan en tenke seg at dette kan føre til omstilling basert på tilfeldige fluktuasjoner heller enn reelle, mer langsiktige trender.

Et virkemiddel for å sikre at styringssignalene er basert på mer langsiktige endringer i samfunnsbehov/-etterspørsel kan være å legge flerårige gjennomsnitt til grunn for insentivindikatorene.

5.5 Dimensjonering av komponentene i RFM

Uavhengig av hvilke satser, indikatorer og fordelingsmekanismer som inkluderes i en RFM er sluttsummen av tildelingene bestemt: NTNUs samlede rammebevilgning over Statsbudsjettet. En av hovedproblemstillingene i arbeidet med ny RFM er følgelig å fastsette størrelsesforholdet mellom de ulike komponentene i modellen; resultat-, basis- og strategisk komponent.

Som vi har sett i kapittel 5.4 vil forskjellige størrelsesforhold mellom komponentene i RFM gi ulik omstillingsevne og omstillingsbehov. Stabiliteten, langsiktigheten og forutsigbarheten vil være tilsvarende forskjellig. Arbeidsgruppa har forsøkt å kartlegge mulighetsrommet gjennom å skissere ulike alternativer for størrelsesforholdet mellom komponentene. Nedenfor illustreres ulike ytterpunkter som settes opp mot hverandre og sees i sammenheng med de konsekvensene dette har.

5.5.1 Forklaring til figurene

Mulighetsrommet for de tre komponentene en RFM skal bestå av kan illustreres ved hjelp av radar- eller edderkoppdiagram. Diagrammene har tre akser, en for hver av komponentene i RFM, og

spenner fra midten av diagrammene til hvert sitt hjørne. Hver av de fargede trekantene utgjør ulike modellalternativer med ulike størrelsesforhold mellom de tre komponentene. Summen av hvert alternativ utgjør 100 prosent - altså NTNUs samlede rammetildeling over Statsbudsjettet. Jo lengre ut i et hjørne modellalternativet befinner seg – jo større andel utgjør denne komponenten i RFM.

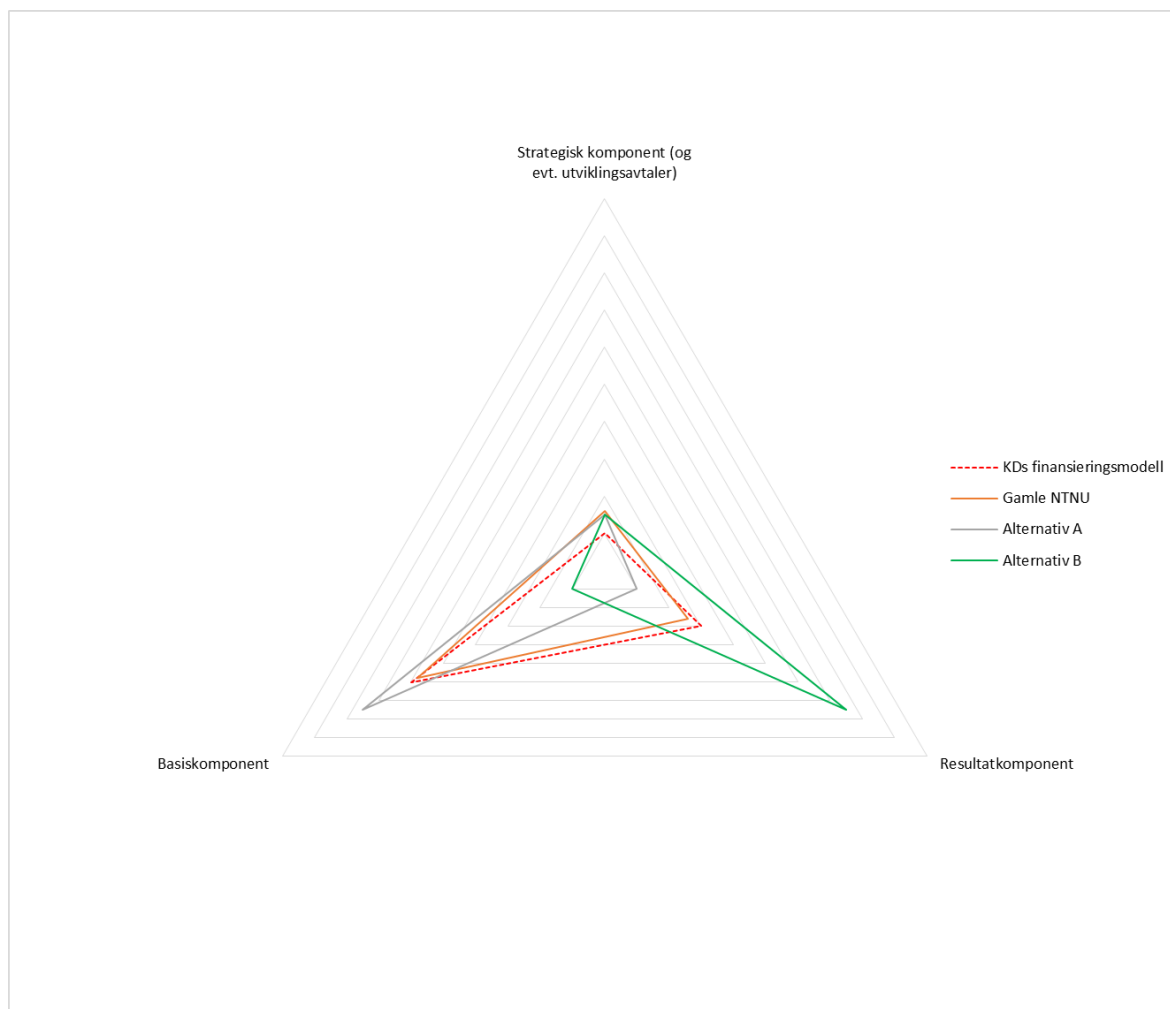
RFM skal underbygge styret og ledelsens strategiske prioriteringer. Fordelingen mellom de tre komponentene er et redskap for å realisere de prioriteringer og utviklingsretninger som styret setter, og å foreta helt sentrale avveininger mellom ulike hensyn (jfr. høringsspørsmålene i kapittel 1.2). De ulike modellalternativene representerer m.a.o. ulike utviklingsretninger for NTNU. Ved innføringstidspunktet for ny RFM vil handlingsrommet for kursendringer være begrenset, men dette vil øke over tid, bl.a. også avhengig av hvilke resultater NTNU oppnår i forhold til resultatinsentivene i KDs finansieringssystem.

Hvert alternativ er forsøkt beskrevet ut fra både styrets og fakultetets ståsted. Den strategiske komponenten inneholder som minimum rekrutteringsstillinger – om lag 10 prosent av NTNUs samlede budsjetttramme. Eventuell bruk av utviklingsavtaler inkluderes langs denne aksene. Dette er den sentrale strategiske komponenten som fastsettes av NTNUs styre. Størrelsen på fakultetenes egne strategiske midler fastsettes av fakultetet og finansieres fra modellens øvrige komponenter.

Som referansepunkt er vektene i KDs finansieringsmodell (rød stiplet linje) og IFM (oransje heltrukket linje) innarbeidet i modellen. I den strategiske komponenten inngår kun rekrutteringsstillinger, siden denne varierer fra år til år avhengig av hvilke konkrete tiltak departementet tildeler.

5.5.2 Stabilitet vs insentiver for endring

Alternativ A i figuren under har sin hovedtyngde i basiskomponenten, mens alternativ B har sin hovedtyngde i resultatkomponenten. Begge alternativene inneholder kun det minimumskravet av strategiske midler som fremkommer i mandatet (15 prosent). Det vil være slik at dersom resultatkomponenten skal øke, så må basiskomponenten reduseres og vice versa.



Alternativ A

Alternativ A illustrerer et NTNU som prioriterer stabilitet og langsiktighet ved fakultetene, der disse gis muligheter til å videreføre sine historiske tilpasninger og egenart. I dette alternativet har fagmiljøene større nærhet til beslutninger om tiltak som kan styrke faglig kvalitet på fakultetets kjerneområder. Et eksempel på dette er beslutninger om investeringer i faglig infrastruktur og laboratorieutvikling. Dette alternativet kan gi stor evne til raske beslutninger og dermed også hurtig å utnytte nye muligheter for fakultetene. Høy basisandel gir fakultetene stor omstillingsevne, men ikke nødvendigvis stor omstillingsvilje.

I dette alternativet skjer styrets påvirkningsmuligheter på NTNUs utvikling i første rekke gjennom tverrfaglige strategiske prioriteringer og felles omstillingstiltak. Sett fra styrets ståsted vil stor autonomi på fakultets- og/eller instituttnivå innebære en risiko for at bruken av ressurser og investeringer ved universitetet *som helhet* ikke blir optimal.

Når det gjelder effektivisering vil fakultet, ved å beholde gevinstene av effektiviseringstiltak, lettere kunne prioritere de tiltakene som gir mest effekt for egen enhet. På den annen side vil ikke summen av enkeltbeslutninger på institutt og fakultetsnivå nødvendigvis være optimalt for NTNU totalt sett.

Oppnådde resultater vil ikke belønnes like sterkt gjennom resultatkomponenten, noe som gir fakultetene mindre mulighet til å øke budsjettrammen. Dette alternativet kan av samme grunn medføre at NTNUs samlede evne til å hente økte bevilgninger fra KDs modell svekkes.

Med en slik finansieringsmodell kan man tenke seg at styret vil ønske å påvirke utviklingen ved fakultetene med mer direkte målstyring eller øremerkinger av fakultetenes rammer.

Alternativ B

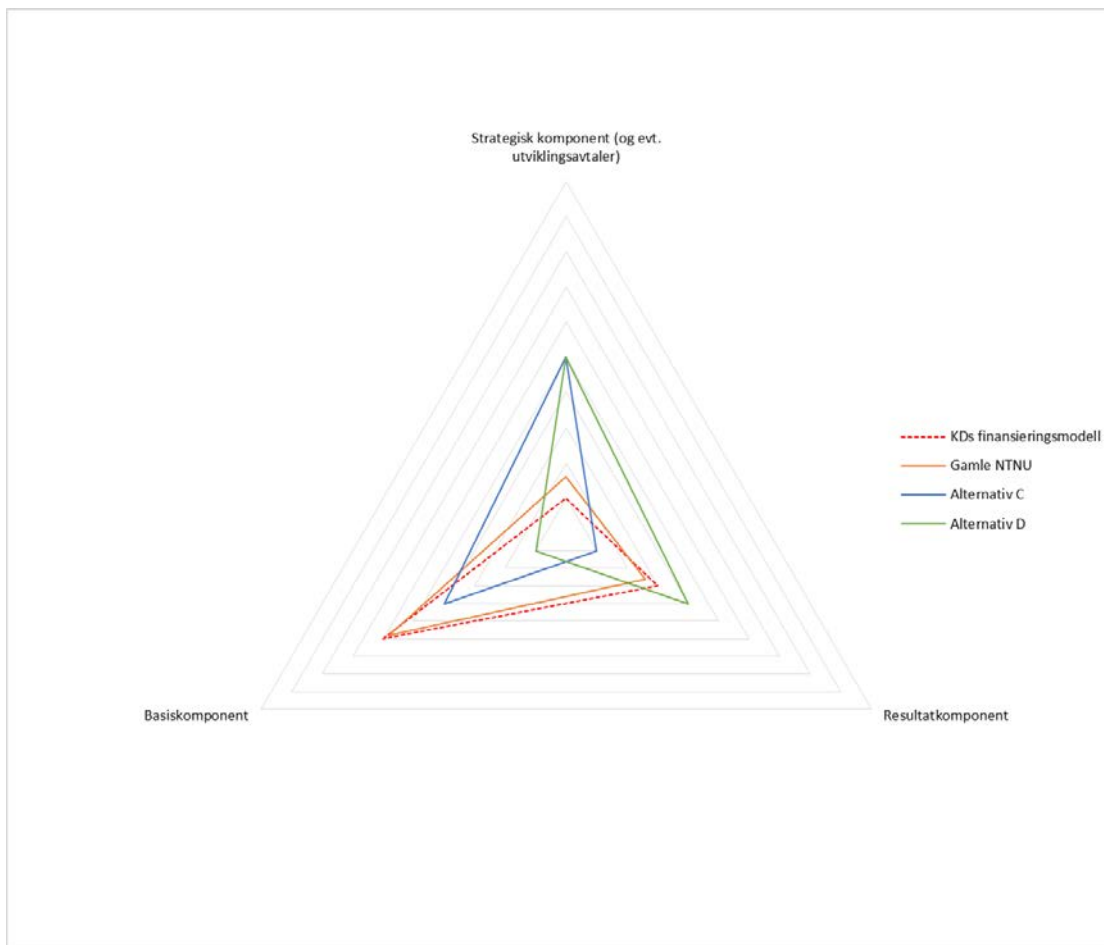
Alternativ B legger opp til et NTNU som er sterkere resultateksponert. Den samlede finansieringen til det enkelte fakultet er i større grad er avhengig av evnen til å skape de resultatene som gjeldende insentiver legger opp til. Alternativet gir gode muligheter for økte budsjetter og ekspansjon for fakulteter som leverer høy måloppnåelse og gode resultater på målene og insentivene som settes i modellen. Baksiden av medaljen er en risiko for bevilgningskutt hvis måloppnåelsen svikter, både for NTNU samlet og enkeltfakulteter. Alternativ B vil gi fakultetene mindre forutsigbarhet enn alternativ A.

Alternativ B vil samtidig gi styret større innflytelse direkte gjennom finansieringsmodellen enn alternativ A. I tillegg til den strategiske komponenten, setter styret målene og insentivene i resultatkomponenten. Dette gir styret sterk påvirkning over NTNUs framtidige utvikling. Indikatorer kan settes for å oppnå endring og forbedring, men også for å forsterke områder som allerede er gode. Eksempelvis publisering, studiepoeng- og kandidatproduksjon, økt BOA-aktivitet mv. Styret kan imidlertid også ta inn andre indikatorer som er direkte tilpasset NTNUs egenart, f.eks. indikatorer knyttet til kunst og nyskaping. I dette alternativet trenger ikke insentivene være «hugget i stein». Insentivene kan endres (både mht. innretning og styrke) etter hvilke områder styret ønsker forbedringer på.

Insentivene i finansieringssystemet har i praksis premiert forbedring og volumvekst mer enn kvalitet, bl.a. ut fra at det er vanskelig å finne treffsikre indikatorer for å stimulere til økt kvalitet både innenfor utdanning og forskning (utdypes nærmere i kapittel 7).

5.5.4 Større innslag av strategiske midler

I alternativ C og D prioriteres en stor strategisk komponent. Dersom denne komponenten skal øke, må det enten skje ved å ta fra basiskomponenten, eller fra resultatkomponenten (eller fra begge).



Alternativ C og D

Felles for alternativ C og D er at styret får stor direkte innflytelse i begge modellene. Alternativ D gir aller mest innflytelse, både en stor strategisk komponent og en stor resultatkomponent. Samtidig som en stor strategisk komponent gir rom for tydelig strategisk styring, vil en høy strategiandel gi større uforutsigbarhet for fakultetene da beslutningene om finansiering godt på vei ligger utenfor fakultetenes direkte kontroll. Tilsvarende reduseres fakultetenes handlingsrom til å sette av og prioritere egne strategiske satsinger innenfor sine rammer. Avveiningen blir følgelig balansen i autonomi omkring strategiske midler – skal denne ligge hos styret eller hos fakultetene. Alternativ D gir minst forutsigbarhet for fakultetene. Et slikt alternativ vil antakeligvis også kreve at større deler av virksomheten defineres som felleskostnader (f.eks. investeringer og drift av laboratorier, husleie).

Høyere andel strategiske midler gir styret store muligheter til målrettet finansiering mot konkrete kvalitets-, utviklings- og omstillingstiltak. Dette kan skje ved at styret setter av midler til prioriterte utviklingsområder. Nærliggende eksempler er utvikling av mer innovative utdanninger, utvikling og rekruttering av faglig personale, oppbygging av flere verdensledende forskningsmiljø, felles tverrfaglige satsinger rettet mot nye «store» samfunnsutfordringer («Grand challenges»), nye muliggjørende teknologier mv.

Midler fra den strategiske komponenten kan også kanaliseres gjennom bruk av utviklingsavtaler som gir langsiktig finansiering og setter konkrete krav til måloppnåelse for at finansieringen skal fortsette. Det kan også tenkes at midler fra den strategiske komponenten konkurranseutsettes internt ved universitetet.

Man kan argumentere for at alternativ C, med en liten resultatkomponent, men en stor strategisk komponent og en relativt stor basiskomponent, er det alternativet som best understøtter kvalitetsutvikling. Dette alternativet kombinerer forutsigbar økonomi for fakultetene, og dermed relativt stort strategisk handlingsrom ved fakultetene, med mulighet for styret til å iverksette målrettede tiltak for å heve kvaliteten, finansiert fra den strategiske komponenten.

Valget av RFM er et valg mellom vektlegging av ulike komponenter i modellen. Vi ber om begrunnede synspunkter på hvordan størrelsesforholdene mellom basiskomponenten, den resultatbasert komponenten og den strategiske komponenten i en framtidig RFM bør være.

5.6 Innføring av RFM

I kapittel 5.5 ble størrelsen på de tre komponentene basis, resultat og strategisk diskutert på institusjonsnivå. Ved innføringen av ny RFM må det etableres et prinsipp for fastsettelse av komponentene på fakultetsnivå. Størrelsen på den strategiske komponenten settes på institusjonsnivå, og fakultetstildelingen vil variere fra år til år siden strategimidlene av prinsipp er midlertidige. I det følgende delkapittelet ser vi bort ifra strategikomponenten når vi behandler fakultetenes bevilgningsrammer, og definerer disse som:

$$\text{Ramme} = \text{Basis} + \text{Resultat}$$

Fakultetenes rammer er i 2017 bestemt ut ifra fusjonspartnerne eksisterende interne rammefordelingsmodeller. Arbeidsgruppen har ikke grunnlag for å hevde noe annet enn at de nåværende fakultetenes bevilgning i stor grad gjenspeiler og ivaretar deres egenart og fagprofil. Bevilgningen framstår derfor som riktig dimensjonert ut ifra dagens kjernevirksomhet, og som et naturlig nullpunkt for innføringen av en ny RFM. På bakgrunn av dette foreslår vi at rammene i innføringsåret fastsettes som fakultetenes rammer i 2017, korrigert for pris- og lønnsjustering. Eventuell vekst innenfor resultatkomponenten tas hensyn til innenfor den samlede budsjettammen og gitt de insentiver som blir vedtatt i RFM. Videre foreslår vi at basiskomponenten kan justeres gitt de prinsippene for endring av basis som blir vedtatt i RFM. Fakultetenes rammer i innføringsåret 2018 kan da skrives som:

$$\text{Ramme}_{2018} = (\text{Ramme}_{2017} * PL) + \Delta\text{Basis} + \Delta\text{Resultat}$$

5.6.1 Kalibrering av basis- og resultatbevilgningen

Fastsetting av størrelsen på fakultetenes basis- og resultatkomponent er et sentralt element i oppbyggingen av RFM. Dette kan gjøres på flere måter. Vi har vurdert to alternativer som reelle og som det ønskes høringsinnspill på. Alternativene for fastsetting av basis vurderes uavhengig av modellalternativene i kapittel seks.

Alternativ 1: Basis som residual

Dette alternativet innebærer at nivået på bevilgningsrammen og resultatkomponenten er fastsatt ved innføringstidspunktet. Differansen mellom disse to er basis. Denne praksisen ble brukt ved innføringen av KDs finansieringsmodell i 2002. Ekspertgruppen som i 2015 la fram forslag til ny finansieringsmodell for UH-sektoren anbefalte også at basis fastsettes som en residual. Dette alternativet kan fremstilles som:

$$\text{Basis}_{2018} = \text{Ramme}_{2018} - \text{Resultat}_{2018}$$

Effekten av alternativ 1 er at nivået på basis i ny RFM bestemmes av den nye resultatkomponenten i RFM, som igjen er avhengig av insentivstyrken til indikatorene. Hvis resultatkomponenten i ny RFM blir høyere enn den var i fakultetenes gamle budsjettmodeller, vil det føre til at basis nedjusteres, og motsatt.

Alternativ 2: Basis videreføres ut ifra et historisk nivå

I alternativ 2 er nivået på bevilgningsrammen og basis fastsatt ved innføringstidspunktet. Differansen er resultatkomponenten. Dette alternativet krever at vi kan komponere en historisk basisbevilgning for de nye fakultetene. Siden fusjonspartnerne eksisterende budsjettmodeller alle har basis som en komponent, lar dette seg gjøre.

$$\text{Resultat2018} = \text{Ramme2018} - \text{Basis2018}$$

Effekten av alternativ 2 er at fakultetene er sikret et minimumsnivå på basis lik det historiske inngangsnivået. Nivået på resultatkomponenten bestemmes av den historiske basisbevilgningen. Dette fører til at styrken på insentivene som ligger til grunn for resultatkomponenten må fastsettes innenfor en lukket ramme på institusjonsnivå. Dette kan føre til omfordelingseffekter mellom fakultetene i innføringsåret. Det bør derfor vurderes om det bør settes vekst-/nedgangsbegrensinger på resultatkomponenten for det enkelte fakultet i 2018.

5.6.2 Innføring av resultatindikatorer

Uavhengig av hvilket alternativ som velges for fastsetting av nivået på basis- og resultatkomponenten er det behov for å diskutere hvordan man setter inngangsnivået på resultatindikatorer som inngår i resultatkomponenten. Konsekvensene av dette valget vil være størst ved alternativ 1. I KDs finansieringsmodell er det et etterslep på to år mellom resultatoppnåelse og budsjettvirkning, f.eks. gir studiepoengproduksjonen i 2014 økonomisk uttelling i 2016. Det samme gjelder også for fusjonspartnerne eksisterende budsjettfordelingsmodeller, med unntak av NTNU i Ålesund som bruker plantall for belønning av studiepoengproduksjon.

I et innføringsår for en ny resultatkomponent som også kan inneholde nye indikatorer, kan det være hensiktsmessig å bruke flerårige gjennomsnitt for resultatindikatorer. Hensikten med dette grepet er å utjevne ekstraordinære svingninger i resultatoppnåelse, og å ta hensyn til at fakultetene ikke kjente de nye indikatorene i produksjonsåret. Konsekvensen av f.eks. å gjøre det svært godt på en indikator, kombinert med alternativ 1, er at basisbevilgningen ved innføring settes lavere enn den ville blitt i et år med lavere resultatoppnåelse. Siden nivået på basisbevilgningen sannsynligvis vil følge fakultetene i en lengre periode, er det særlig viktig at ikke tilfeldige svingninger får for stor effekt. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å bruke et gjennomsnitt på minst tre år for de resultatindikatorer som blir innført i fakultetenes resultatkomponent. For inngangsåret 2018 kan det bety at det er gjennomsnittet for resultatindikatorer i årene 2014 t.o.m. 2016 som er utgangspunktet. Dette er særlig viktig hvis man lander på alternativ 1, men bør vurderes brukt også ved valg av alternativ 2. Videre bør det vurderes om man skal bruke glidende 3-års gjennomsnitt av indikatorene når ny RFM er innført og i ordinær drift.

6 Hovedmodeller

Vi har kartlagt ulike budsjettmodeller som brukes ved ulike universiteter og høyskoler – i inn og utland. Disse funnene oppsummeres i kapittel 6.1.

Basert på disse funnene, og de føringer som fremkommer i mandatet, har vi særlig vurdert to modeller som aktuelle for NTNUs RFM:

- En modell basert på metodikken i KDs finansieringsmodell
- En modell basert på kostnads- og aktivitetsbasert metodikk.

Begge modellene beskrives under, men arbeidsgruppa anbefaler at det videre arbeidet konsentreres om å utarbeide en RFM basert på KDs metodikk for finansieringsmodell tilpasset nye NTNUs behov og egenart. Utvikling av en kostnads- og aktivitetsbasert RFM vil ikke vil kunne gjennomføres innenfor den fristen mandatet krever for innføring av ny RFM for budsjettåret 2018. I tillegg vil vedlikehold og oppdatering av en slik type modell sette store krav til datafangst som igjen vil kreve betydelige administrative ressurser.

6.1 Prinsippmodeller/idealtypiske modeller som er identifisert

Technopolis har på oppdrag fra arbeidsgruppa gjort en kartlegging av interne budsjettfordelingsmodeller hos utvalgte europeiske universiteter: «[Universities` internal budgets models - Six European case studies](#)». Nedenfor er sammendraget fra rapporten gjengitt:

”Uppdraget har bestått i att genomföra fallstudier vid några europeiska universitet, av deras respektive interna budgetmodell. Vi har valt två universitet i Sverige, två i Storbritannien, ett i Frankrike och ett i Tyskland. Vi har försökt att finna universitet som i rimlig grad påminner om NTNU genom sin storlek och profil. Uppgiften har också varit att diskutera modellerna, inte minst med avseende på balansen mellan prestationsbaserad medelstilldelning och andra resurskanaler. Studien omfattar inte externa medel; vi talar här om det direkta statliga anslaget till universiteten.

De sex universiteten uppvisar en bredd vad gäller den interna budgetmodell som de tillämpar. Ett universitet, Paris-Sud, får sitt statliga anslag grundat på femåriga kontrakt med ministeriet. Den absoluta lejonparten av detta distribueras ner i organisationen till fakulteter och institutioner utan andra kriterier än de reella kostnaderna på respektive enhet. En mindre del kan användas fritt, till strategiska satsningar eller andra satsningar som ligger utöver de fasta kostnaderna. Även om systemet skänker en viss stabilitet så gör det också lärosätet starkt beroende av kontraktet med ministeriet, och det kan inte i särskilt hög grad påverka om ministeriet skulle vilja skära i budgeten. Paris-Sud har därmed begränsad förmåga att själv styra över sina resurser.

De båda brittiska universiteten är tämligen resultatorienterade. De skiljer sig dock samtidigt åt. Det ena, i Bristol, har en klart resultatbaserad medelstilldelning internt, där institutioners och andra enheters intäkter belönas med ytterligare resurser. Förvisso aggregeras intäkterna till fakultetsnivå, för att undvika risken för stora svängningar år för år. Det är i norsk eller skandinavisk jämförelse ett mycket starkt resultatfokuserat system, där de som lyckas dra in medel av olika slag belönas med mer resurser.

Det andra brittiska universitetet, i Loughborough, fördelar sina medel internt på ett annat sätt. En enda person (provost), har makten att fördela resurserna som han eller hon anser bäst. En mindre stab av ekonomiadministratörer står till dennes förfogande. Det finns också tillgång till olika slags statistik och andra data som grund för hur fördelningen kan göras, men denna person behöver inte begagna sig av dem. Det kan tyckas som ett märkligt system, men det fungerar bra och vi har inte fångat upp några signaler om särskilt missnöje med hur fördelningen fallit ut. Naturligtvis blir det dock ytterstpersonberoende.

KTH tillämpar en budgetmodell bestående av en fast del som utgör drygt hälften av resurserna, en prestationsbaserad del som utgör en fjärdedel, och en del för strategiska eller riktade satsningar som utgör knappt en fjärdedel. På detta sätt fördelas medlen från central nivå till KTHs tio skolor, vilka sedan distribuerar medlen vidare till institutioner och avdelningar enligt ungefär samma principer. Vissa avvikelser finns dock.

På Chalmers har man nyligen utvecklat en ny modell, som ska införas steg för steg under de kommande sex åren. Grundtanken i modellen är att en kombination av fasta resurser och prestationsbaserade resurser, samt strategiska medel, ska täcka 75% av varje medarbetares kostnader, åtminstone på institutionsnivå. Resterade medel måste erhållas från externa finansiärer. Det nya systemet är ett ambitiöst försök att skapa en modell som är både prestationsinriktad och samtidigt skänker långsiktighet och säker kostnadstäckning ner på individnivå.

Det tyska exemplet, TU Berlin, har en modell som fördelar en blandning av strategiska medel och prestationsbaserade medel framför allt från fakultetsnivån till institutionsnivån. Universitetets professorer – professorstolarna – finansieras från central nivå, och denna del utgör en huvuddel av de icke-externa resurserna för forskning och resurserna för undervisning. Fakulteternas fördelning av prestationsbaserade och strategiska resurser går exempelvis till satsningar på unga forskare och ökad jämställdhet.

Några olika kategorier av budgetmodeller kan extraheras ur de ovanstående exemplen. En första variant utgörs av långsiktiga kontrakt mellan lärosätet och ministeriet, som i sig innehåller olikaprestations- eller resultatbaserade komponenter. Lärosätet kan upprätta motsvarande kontrakt mellan fakulteter och den centrala nivån.

En andra variant är att låta en mycket stor del av de statliga fasta resurserna fördelas efter prestation. En mindre del kan behållas av den centrala nivån för särskilda strategiska satsningar. Ett sådant system kräver i princip väl utvecklade indikatorer för forskning och undervisning, som är transparenta och erkända, och som skänker rimlig stabilitet och planeringshorisont på institutionsnivå, samtidigt som de premierar enskilda individers prestationer. Det är då viktigt att indikatorerna verkligen täcker in all verksamhet vid lärosätet; forskning, utbildning och samverkan, med alla sina aspekter.

En tredje variant är en avvägd kombination av fasta medel från central nivå och ner i organisationen, prestationsbaserade medel (både forskning och undervisning), och strategiska satsningar. Frågan blir då vilken balans mellan dessa tre huvudsakliga delar som ska råda, och vilka de prestationsbaserade indikatorerna ska vara. En ganska lång rad indikatorer kan tänkas. Finns fler än två nivåer inom lärosätets organisation, som på KTH, så kopieras eller upprepas huvudprinciperna för fördelning också ner på nästa nivå (normalt från fakultets- till institutionsnivå).

Vi tror att denna tredje variant är den mest tillämpliga för NTNU, som då har att ta ställning till vilken balans som gäller för de olika finansieringsströmmarna, samt vilka prestationsbaserade indikatorer som ska användas. När det kommer till det senare föreslås att NTNU låter sig inspireras av Chalmers, där man till skillnad mot på KTH har nyttiggörande som en av indikatorerna. Det är antagligen viktigt att alla delar av det nya NTNU har möjlighet att få en prestationsbaserad resurstilldelning, oavsett om man presenterar väl inom forskning, utbildning eller samverkan med omgivande näringsliv och samhälle. NTNU måste också göra överväganden om hur modellen ska implementeras på organisationens olika nivåer, samt vilken tidsperiod som ska ligga till grund för mätningen av prestationer.”

6.2 Modell basert på metodikken i KDs finansieringsmodell

Arbeidsgruppa har sett på mulighetene for en RFM som viderefører prinsippene, tankemåten og i utgangspunktet de samme insentivene som i KDs finansieringsmodell for UH-sektoren.

Arbeidsgruppa forutsetter at:

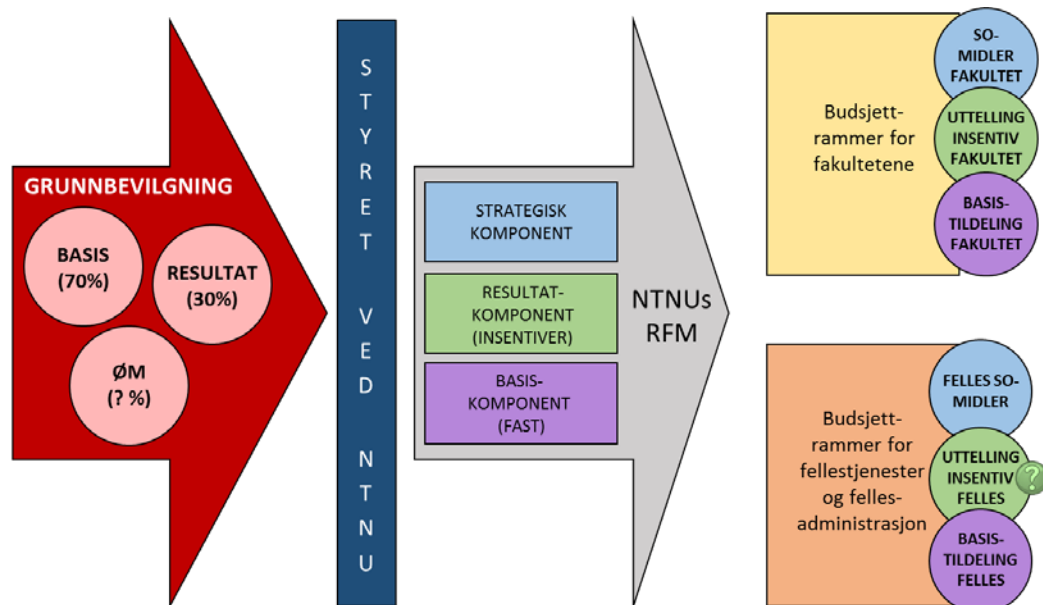
- Strategisk komponent settes uavhengig av modellvalg, slik det fremkommer av arbeidsgruppas mandat.
- Innholdet i basiskomponenten skal ikke dekomponeres eller spesifiseres, men endringer fra år til år skal fremkomme tydelig. Dette i tråd med [Finansieringsutvalgets](#) anbefaling, og slik dette er fulgt opp i KDs finansieringsmodell.

Modellen fastsetter ikke hvordan institusjonsinterne forhold som f.eks. bevilgning til internhusleie skal finansieres (se kapittel 4.2). Som et generelt prinsipp vil en likevel, ved å fastsette basis iht KDs metodikk, få budsjetttrammer som tar hensyn til dagens nivå av slike tildelingen. Tiltakene finansieres da gjennom en kombinasjon av basis- og resultatstildelingen. Nye studieplasser og økt uttelling fra insentivene vil kunne gi *fakultetene* økt økonomisk handlingsrom på samme måte som *institusjonene* kan øke sitt handlingsrom i KDs finansieringsmodell.

Det kan ikke direkte utledes fra KDs finansieringsmodell hvordan fellesadministrasjon/fellestjenester skal finansieres. Dette er en modelluavhengig beslutning, og det vil være mulig å velge flere varianter av finansiering uten at det strider mot de overordnede prinsippene. Det vises til kapittel 4.3.

6.2.1 Beskrivelse av modellen

Som illustrert i figuren består den interne rammefordelingsmodellen av de samme tre komponentene som mandatet krever (strategiske midler, insentiver og basis). Figuren under synliggjør i tillegg hvilke tildelingen fakultetenes og fellesadministrasjon/fellestjenester sine budsjetttrammer er sammensatt av. Under figuren følger en forklaring til hver av komponentene i RFM. Hvordan resultat og basiskomponenten i modellen kan fastsettes er diskutert i kapittel 5.6.



Strategiske midler: Som en direkte konsekvens av arbeidsgruppas mandat, innarbeides det en strategisk komponent i RFM. Det er styret som setter størrelsen på denne, og midlene går til syvende og sist til fakultetene og fellesadministrasjon/fellestjenester enten gjennom direkte bevilgninger eller

gjennom omfordeling ved rektor. Dette er illustrert i figuren over. Denne komponenten vil følgelig være det første som fastsettes i budsjettfordelingen.

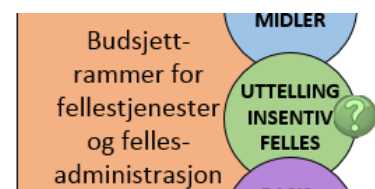
Resultatkomponent/insentiver: I utgangspunktet videreføres KDs incentiver til fakultetsnivået i modellen. Arbeidsgruppa vil likevel anbefale at det vurderes tilpasning i insentivene i form av endret vektning og/eller nye insentiver som understøtter NTNUs egenart og samfunnsoppdrag som breddeuniversitet.

Sentralt i denne problemstillingen er spørsmålet om hva som er riktig insentivstyrke – og i forlengelsen av dette hva som er riktig forhold mellom en fast basisbevilgning og en fluktuerende resultatbevilgning. Som vi har utdypet i [underlagsnotat 3](#), er de økonomiske insentivenes virkning vanskelig å dokumentere og de er derfor også vanskelige å dimensjonere riktig.

I og med at NTNU sin budsjetttramme er gitt, må eventuelle nye insentiver finansieres ved å redusere øvrige komponenter i RFM. Dette forsterker behovet for klare avveininger mellom komponentene som beskrevet i kapittel 5.

Insentivene i RFM diskuteres nærmere i kapittel 7.

Som det fremkommer av forutsetningene innledningsvis, gir ikke KDs finansieringsmodell føringer for om insentivene også skal videreføres til fellesadministrasjon/fellestjenester. Dette er derfor indikert som et beslutningspunkt i figuren med et spørsmålstejn. Det må følgelig tas stilling til hvorvidt, og eventuelt i hvilken grad, utvalgte insentiver også skal gjelde for



fellesadministrasjon/fellestjenester. Som vi tidligere har presentert, praktiseres dette ulikt i sektoren – også blant fusjonspartnerne. Det vises til kapittel 4.3 hvor finansiering av administrasjonen drøftes.

Basiskomponent: I KDs finansieringsmodell er basiskomponenten en fast del av bevilgningen. Basiskomponenten videreføres årlig med tillegg av lønns- og prisvekst, og kun særskilte tildelinger som f.eks nye og utgående studieplasser endrer basiskomponenten. Basiskomponenten er finansieringsmodellens måte å ivareta historiske beslutninger på, og det er ikke mulig å dekomponere basiskomponentens innhold fullt ut.

Som det fremkommer av figuren over, tildeles både fakultetene og fellesadministrasjon/fellestjenester en basisbevilgning. Basiskomponenten for fakultetene og fellesadministrasjonen vil inkludere tildelinger som tidligere har gått utenfor gamle NTNUs IFM, som for eksempel bevilgning til å dekke arealkostnader (internhusleie). Budsjetttrammene vil ta hensyn til dagens nivå av slike tildelinger og aktiviteten vil finansieres ved en kombinasjon av basis- og resultatstildelinger. Nye studieplasser og økt uttelling fra insentivene vil da kunne gi fakultetene økonomisk handlingsrom på samme som institusjonene kan øke sitt handlingsrom i KDs finansieringsmodell.

6.2.2 Vurdering av modellen

I og med at satsene i den nye finansieringsmodellen til Kunnskapsdepartementet ikke er kjent, vil det per i dag ikke være mulig å utføre konkrete simuleringer for hvordan tildelingene gjennom en slik modell vil bli. Metodikken for kalibrering av basis vil likevel sikre at nullpunktet for budsjetttrammen blir avhengig av gammel modell – og budsjetttrammene vil endre seg over tid som følge av at sammensetningen av budsjetttrammen endres.

En RFM basert på KDs finansieringsmodell viderefører enkelheten i KDs finansieringssystem, og kan sies å være rimelig forutsigbar. Avhengig av hvor stor resultatkomponenten blir vil basiskomponenten i modellen videreføre hele eller deler av de historiske beslutningene. Når dette kombineres med tydelige insentiver i riktig størrelsesforhold (jfr kapittel 5.5), mener arbeidsgruppa at dette kan gi en hensiktsmessig balanse mellom historiske beslutninger og fremtidsrettet utvikling. Dette er særlig viktig med hensyn til NTNUs egenart og bredden i virksomheten, og gir mulighet for utvikling innenfor forutsigbare rammer.

KDs finansieringsmodell for sektoren inneholder tydelige insentiver for utdanning og forskning, men vi mener at det kan være behov for andre/ytterligere insentiver for å sikre tilstrekkelig finansiering av måloppnåelsen innenfor NTNUs egenart og samfunnsoppdrag som breddeuniversitet.

Den røde tråden i disse problemstillingene er derfor behovet for å sette et hensiktsmessig nivå på resultat- og basiskomponenten – og å dermed finne en hensiktsmessig balanse mellom stabilitet og resultatavhengighet. Det vises i denne forbindelse til kapittel 5 hvor dette løftes fram som en hovedproblemstilling.

6.3 Kostnads- og aktivitetsbasert RFM

Aktivitetsbaserte kostnadsmodeller er i faglitteraturen kjent som ABC-modeller («activity-based costing»). En ABC-modell er ikke en rammefordelingsmodell i seg selv, men en metodikk for å synliggjøre totale kostnader som grunnlag for honorering av planlagte og godkjente aktiviteter etter faktisk ressursbruk. I en ABC-modell vil en ved jevne mellomrom kartlegge de totale kostnadene for ulike godkjente aktiviteter – og finansiere aktivitetene basert på disse kostnadene. En slik finansieringsmodell baserer seg på historiske kostnader, og følgelig også den historiske kvaliteten og egenarten til aktivitetene som skal finansieres. ABC-metodikken vil ikke i seg selv kunne avgjøre hva som er riktig kvalitet og omfang for aktivitetene. Hvilket kvalitetsnivå som fastsettes og dermed hvor mye ressurser som settes inn på f.eks. ulike utdanningsprogrammer er ikke et objektivt, men et politisk spørsmål ved universitet. Styret kan velge å prioritere kvalitet innenfor ett studieområde eller enkeltstående studieprogram mer enn andre.

Slik det fremkommer i arbeidsgruppas mandat skal alle modellforslag ha en basisdel og en resultatavhengig del i form av insentiver. Dette innebærer at vi i denne tilnærmingen må forsøke å knytte kostnadsnormering opp mot insentiver for kjernevirksomheten. Dette gir utfordringer i form av at en ABC-modell skal gjenspeile faktisk ressursbruk, mens RFM gjennom insentivbruk skal være et verktøy for rammefastsetting som har til hensikt å gi insentiver for ønsket adferd og stabile rammebetingelser over tid. Dette innebærer at vi i modellbeskrivelsen vil forsøke å trekke paralleller fra analysemetodikken ABC til en modellskisse for RFM som bygger på disse prinsippene – og skaper i denne sammenheng vårt eget begrep «Kostnads- og aktivitetsbasert RFM».

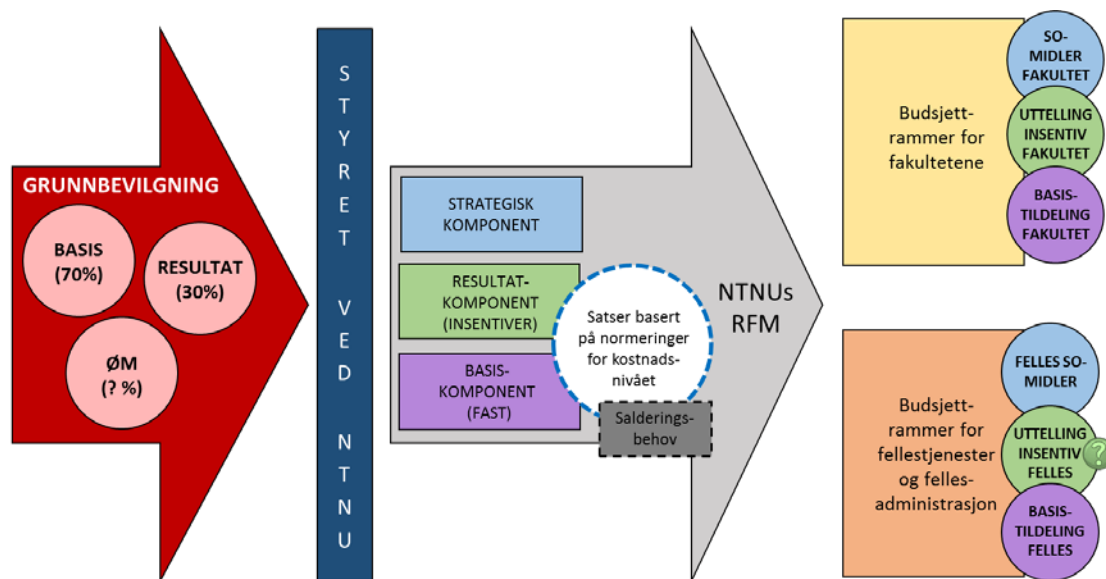
Det trekkes i det videre paralleller til gamle NTNUs IFM som er en hybrid mellom en insentivmodell og en aktivitetsbasert modell (ABC-modell). IFM bygger på kostnadsnormeringer av utvalgte aktiviteter og ressurser som danner grunnlaget for fakultetenes basis og som knyttes mot insentiver for kjernevirksomheten.

Finansiering av fellesadministrasjon/fellestjenester kan slik som det framgår av kapittel 4.3 gjøres til en modelluavhengig beslutning, og diskuteres derfor ikke i denne modellbeskrivelsen.

6.3.1 Beskrivelse av modellen

En kostnads- og aktivitetsbasert RFM bygger i prinsippet på at fakultetenes og evt. fellesadministrasjonen/fellestjenesters budsjetttrammer skal settes ut fra et sett aktivitetsspesifikke normeringer av kostnadsnivået innenfor kjernevirksomheten.

Som illustrert i figuren består den interne rammefordelingsmodellen av de tre komponentene vi kjenner fra mandatet (strategiske midler, insentiver og basis). Figuren under synliggjør i tillegg hvilke tildelinger fakultetenes og fellesadministrasjon/fellestjenester sine budsjetttrammer er sammensatt av. Under figuren følger en forklaring til hver av komponentene i RFM.



Strategiske midler: Som i kapittel 6.2 vil det innarbeides en strategisk komponent som en direkte konsekvens av arbeidsgruppa's mandat.

Resultatkomponent/insentiver: Resultatkomponenten kan bestå av en rekke ulike insentiver – både videreføring innenfor KDs insentivområder eller eventuelt innenfor nye insentivområder. Et viktig skille mellom KDs insentivkomponent og insentivkomponenten i en kostnads- og aktivitetsbasert RFM er at det her vil arbeides fram nye satser for å gjenspeile reelle kostnader og kostnadsforskjeller/egenart internt. Tilsvarende som KD har ulike satser (A-F) for utdanningsinsentivet, vil en slik modell kunne ha egne beregnede satser basert på det faktiske (eller ønskede) kostnadsnivået innenfor et studieprogram eller emne, fortrinnsvis på et så lavt nivå som mulig. I gamle NTNUs IFM er dette løst ved å sette satser på studieprogramnivå som skal gjenspeile forskjeller i undervisningsintensitet mellom studieprogram.

Arbeidsgruppa har ikke konkretisert hvilke indikatorer og kostnadsnormeringer som kan legges til grunn for fastsetting av insentivsatsene.

Som i kapittel 6.2 er eventuell videreføring av insentivene til fellesadministrasjon/fellestjenester markert som et beslutningspunkt i figuren over.

Basiskomponent: I en kostnads- og aktivitetsbasert RFM vil det være naturlig å forsøke å konstruere fakultetenes basiskomponent ut fra beregninger og kostnadsnormeringer innenfor både utdannings- og forskningsområdet.

I gamle NTNUs IFM er basis til utdanning konstruert gjennom en modellering på studieprogramnivå, ved å definere normerte tilbudte studiepoeng som tar høyde for størrelsen og bredden på studieprogrammet, og som bestemmer størrelsen på basisbevilgningen. Videre er alle fakultet sikret et minimum av forskningsbevilgning gjennom at forskning basis fordeles på bakgrunn av faktisk ansatte førstestillinger og studiepoengproduksjon.

Vi har ikke konkretisert hvilke indikatorer og kostnadsnormeringer som skulle vært lagt til grunn ved konstruksjon av basisbevilgningen.

Salderingsbehov: NTNUs samlede budsjetttramme vil være utgangspunktet for all tildeling gjennom RFM, uavhengig av hvilke satser og fordelingsmekanismer som finnes i modellen. Som figuren over illustrerer er det sannsynlig at kostnadsnormeringer vil føre til et «salderingsbehov» i modellen. Dette kan oppstå siden den interne ressursfordelingen er frikoblet fra KDs finansieringsmodell. I gamle NTNUs IFM blir dette referert til som lukningsgapet, som vil si at IFM beregner en høyere total ramme enn KDs modell. I IFM foregår salderingen ved at timeprisene justeres, som betyr at infrastrukturkomponenten og spesielle oppgaver skjermes og finansieres fullt ut uavhengig av lukningsgapet.

Som vi har vært inne på i kapittel 1.2 der de sentrale høringsspørsmålene lanseres, må det settes et forhold mellom resultat- og basiskomponentene som er hensiktsmessig for organisasjonen. I forlengelsen av dette må det også vurderes hvordan salderingsbehovet som oppstår mellom rammetildeling og normerte kostnader skal dekkes, og om dette skal påvirke resultat- og basiskomponentene ulikt eller parallelt.

6.3.2 Vurdering av modellen

Den største fordelen med en kostnads- og aktivitetsbasert RFM fra et administrasjons- og ledelsesperspektiv er nøyaktigheten og innsikten den gir i den økonomiske beskrivelsen av virksomheten. Gitt at den er oppdatert, kan en slik modell avsløre ineffektiv og kryss-subsidiert drift både på et overordnet og et operativt nivå, og dermed være et godt verktøy for beslutningstakere. Modellen gir også god mulighet til å sette ønsket kostnadsnivå på ulike aktiviteter og dermed god mulighet til å prioritere ressurser mot en aktivitet eller som anses som spesielt viktig.

Å konstruere basiskomponenten fra grunnen av gir transparens sammenliknet med en historisk videreført basiskomponent. At en modell er transparent er derimot ikke det samme som at den er enkel å forstå. Gamle NTNUs IFM er mulig å dekomponere, men tilbakemeldingene fra organisasjonen er allikevel at den er komplisert og derfor vanskelig å forstå. Årsakene til det er detaljrikdommen og de relativt intrikate fordelingsmekanismene som er bygd inn for å fange opp egenarten til et bredt spekter av forskjellige fagområder.

En kostnads- og aktivitetsbasert RFM vil være svært krevende å utvikle og innføre på den tiden vi har til rådighet. Hovedårsaken til det er at vi ikke har systemer og registreringspraksiser som enkelt lar oss hente ut kostnader og kostnadsdrivere fordelt på aktiviteter. Utviklingen av modellen krever derfor en omfattende involvering av hele organisasjonen. På sikt vil oppdatering og vedlikehold av en slik modell også kreve betydelig kapasitet fra hele organisasjonen (for eksempel i form av tidsregistrering).

Ettersom det ikke finnes noen objektive kriterier for «god nok» kvalitet i de fleste aktivitetene og tilbudene ved NTNU, så må man gjennom modellen ikke bare finne historisk kostnadsnivå, men sette normer for ønsket kvalitet og kvantitet. Dette er ingen enkel øvelse.

Arbeidsgruppa anser det som lite sannsynlig at en aktivitets- og kostnadsbasert RFM vil kunne innføres til budsjettåret 2018 slik som mandatet krever. Arbeidsgruppa mener det er viktig at NTNU allerede fra 2018 har en RFM som gir rimelig forutsigbare rammebetingelser i den endringsprosessen organisasjonen er inne i. Med bakgrunn i dette mener arbeidsgruppa at en kostnads- og aktivitetsbasert RFM ikke er en hensiktsmessig modell for det fusjonerte NTNU.

7. Hvilke insentiver har NTNU behov for?

Det er gjort lite forskning på effekten av resultatbaserte finansieringssystemer i utdanning og forskning, både i Norge og internasjonalt. I følge [Finansieringsutvalget](#) tyder forskning på at resultatbaserte finansieringssystemer har potensial til å endre institusjonell adferd. Bruk av resultatbasert finansiering skaper imidlertid spenninger mellom autonomi og kontroll, og denne spenningen øker jo større andel av finansieringen som er resultatbasert og jo lengre ned i institusjonene denne virker. Det vises til [underlagsnotat 3](#) for utdypende diskusjon.

Bruk av økonomiske insentiver i offentlige virksomheter er omdiskutert. Insentiver påvirker hvilke data som samles inn for å beskrive og måle utviklingen i kjernevirksomheten. Det er derfor viktig å finne de riktige insentivene som kan bidra til ønsket adferd. Flere rapporter om «best practice» i finansiering av utdanning og forskning internasjonalt peker på at insentivene fungerer best dersom de er rettet mot institusjonenes kjerneområder og viktigste mål. Det å ha en finansieringsmodell med indikatorer og insentiver synes å ha en effekt i seg selv. Effekten må likevel ikke overvurderes. Ønskede endringer krever også tydelige strategiske prioriteringer, gode medvirkningsprosesser, utvikling av felles kultur, retningslinjer, mv.

Andre insentiver enn de økonomiske kan være vel så viktige for å motivere de ansatte i organisasjonen. Hvis oppgavene oppleves meningsfulle, kan resultatet være stor innsats uten bruk av insentiver og resultatbaserte finansieringsordninger. Insentiver som ikke sammenfaller med det som motiverer en organisasjon, kan i verste fall virke mot sin hensikt. Insentiver og kvantitative resultatindikatorer krever måling av resultater, rapportering og kontroll, noe som i seg selv kan ha negativ effekt på motivasjonen til ansatte i en kunnskapsorganisasjon.

NTNU har et bredt og sammensatt samfunnsoppdrag, og det er krevende å designe effektive insentiver for dette. Det er heller ikke gitt hvordan innsatsen for ulike deler av samfunnsoppdraget skal avstemmes og avveies. Noen prestasjoner er enklere å måle enn andre. Økonomisk belønning for noen mål, kan dreie innsatsen bort fra andre viktige mål. Det er derfor krevende å finne riktig sammensetning og styrke på ulike insentiver. Insentivene må være sterke nok til at institusjonene opplever reell effekt (SRI International 2013).

Den resultatbaserte finansieringsmodellen i UH-sektoren har hatt stabile indikatorer over tid. Stortinget har besluttet at indikatorene i all hovedsak skal videreføres, og regjeringen sier at den vil øke den resultatbaserte andelen over tid.

Etter 2002 har det vært flere evalueringer og utredninger som sier noe om finansieringssystemet. [Finansieringsutvalget](#) drøfter insentivteori og oppsummerer systematisk kunnskap som finnes om effekter av finansieringssystemer. Ekspertgruppen sier:

«Oppsummert har det i det drøye tiåret siden dagens finansieringssystem ble innført vært en kvantitativ vekst i form av økt produksjon av studenter/kandidater, studiepoeng, utvekslingsstudenter, publikasjonspoeng og doktorgrader. På bakgrunn av dette kan det sies at finansieringssystemet har virket i henhold til målsettingene.»

Det er imidlertid få klare konklusjoner i denne utredningen og i andre mht. effektene av insentiver i den norske systemet. Regjeringen går heller ikke i dybden på denne problemstillingen i sitt forslag til revidering av finansieringsmodellen. Regjeringen slår fast at:

«Med bakgrunn i de gode resultatene og ekspertgruppens analyser, mener regjeringen at norsk høyere utdanning og forskning er best tjent med at hovedtrekkene i finansieringssystemet videreføres.»

I dette kapitlet vil arbeidsgruppa invitere til innspill til hvilke enkeltinsentiver en framtidig RFM skal inneholde.

7.1 Insentiver og resultatindikatorer i KDs finansieringssystem fra 2017

I kapittel 4.2 beskrives endringene og de nye insentivene i KDs finansieringssystem gjeldende fra 2017. I tabellen under oppsummeres de framtidige resultatindikatorene.

Insentiv for	Indikator	Uttelling	Ramme
Studiepoengproduksjon	Antall produserte studiepoeng	Seks finansieringskategorier, A-F	Åpen
Studentutveksling	Inn- og utreisende studenter	Fast sats per student	Åpen
Kandidatproduksjon	Antall ferdig utdannede kandidater iht <i>Forskrift om grader og yrkesutdanning</i>	Seks finansieringskategorier, A-F	Åpen
Doktorgradskandidatproduksjon	Antall produserte doktorgradskandidater	Fast sats per kandidat	Åpen
Inntekter fra EU	Inntekter fra EU i kroner	Rammer for total bevilgning i	Lukket
Vitenskapelig publisering	Antall publiseringspoeng (ny beregningsmåte)	sektoren; den totale produksjonen	Lukket
Inntekter fra NFR og RFF	Inntekter fra NFR og RFF i kroner	på sektornivå bestemmer	Lukket
BOA-inntekter	Andre BOA-inntekter i kroner	enhetsprisen	Lukket

Arbeidsgruppa ønsker synspunkter på hvilke av KDs insentiver som bør inkluderes i ny RFM for NTNU og om enkelte av insentivene bør gis relativt større vekt for å stimulere til økt kvalitet.

- Synspunkter på hvilke insentiver i KDs finansieringssystem som bør inkluderes i RFM.
- Synspunkter på styrken/dimensjoneringen av de enkelte insentivene.

7.2 Egne NTNU-insentiver i RFM?

Med bakgrunn i drøftingen foran er arbeidsgruppa tilbakeholdende med å innføre et høyt antall insentiver i RFM fordi:

- Det er vanskelig å dokumentere at insentiver virker.
- Flere insentiver kan føre til at:
 - Hvert enkelt insentiv får mindre effekt.
 - RFM blir mer kompleks og mindre transparent.
 - Mer administrasjon, kontroll og rapportering.
 - Insentivene kan motvirke hverandre og få dermed få utilsiktede effekter, eksempelvis at det skapes nye hindringer for tverrfaglig samarbeid.
- Nye insentiver må finansieres. Dette vil kunne ha omfordelingseffekter og skape skjevheter som følge av at fakultetene har forskjellig finansieringssammensetning.

Vi vil som grunnlag for høringsrunden skissere noen mulige nye insentiver innenfor de resultatområdene som framkommer i mandatet, i fusjonsplattformen og i NTNU strategi. Disse kan vurderes som tillegg, eller i stedet for, insentivene i KDs finansieringssystem. Vi vil samtidig minne om at bevilgningsrammen for å finansiere interne NTNU-insentiver uansett ikke vil være åpen, slik tilfellet er med enkelte av KD-insentivene. Nye NTNU-insentiver vil måtte finansieres innenfor NTNUs samlede bevilgningsramme.

Vi vil også påpeke at det er lettere å utvikle økonomiske insentiver for kvantitative resultatindikatorer og kostnadseffektivitet enn å premiere faglig utvikling og økt kvalitet. Et alternativ til økonomiske insentiver kan derfor være å bruke strategiske midler eller å innføre utviklingsavtaler. Slike virkemidler vil også ha en insentiveffekt, samtidig som det kan gi muligheter for bedre målstyring og redusere problemene med å utvikle treffsikre resultatindikatorer. Et eksempel på dette fra NTNU i dag er ordningen med premiering av forskningsmiljøer som oppnår tilsagn i EUs forskningsprogrammer. Denne ordningen finansieres av strategipotten (RSO).

Insentivene som legges inn i ny RFM et viktige redskaper for å realisere NTNUs overordnede mål, slik de kommer til uttrykk i NTNUs strategi, fusjonsplattformen og arbeidsgruppa sitt mandat. Viktige føringer for arbeidet med en ny modell, er bl.a. at den:

- Ivaretar NTNUs teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og rolle som breddeuniversitet.
- Stimulerer til økt kvalitet i utdanning og forskning.
- Bidrar til å styrke samspillet med arbeids- og næringslivet.
- Gir organisasjonen insentiver til økt ekstern finansiering.
- Stimulerer til å utvikle mer innovative utdanninger.
- Gir fakultetene og enhetene nødvendig strategisk handlingsrom.

I tillegg bør insentivene:

- Være treffsikre i forhold å stimulere til ønskede endringer.
- Være forutsigbare og transparente.
- Være realistiske og enkle å operasjonalisere og å dokumentere.
- Være effektive - være sterke nok og virke hurtig nok.
- Sammenfalle med «indre motivasjon» hos de ansatte.

- *Synspunkter på forslag til krav som nye insentiver må oppfylle.*

7.3 Mulige nye insentiver

Nedenfor skisseres og kommenteres noen mulige nye insentiver i RFM som har vært diskutert i arbeidsgruppa. Vi vil her også vise til [Finansieringsutvalgets](#) utredning og [underlagsnotat 3](#) som har en omfattende diskusjon av mulige nye insentiver og resultatindikatorer. [Rapporten fra Technopolis](#) inneholder også eksempler på insentiver som benyttes ved seks nordiske og europeiske universitet.

7.3.1 Insentiver for økt utdanningskvalitet

Arbeidsgruppa er på leting etter forslag til insentiver som mer treffsikkert stimulerer til økt studiekvalitet. Ideer som er lansert er basert på:

- Kvalitetsindikatorer basert på nøkkeltall fra Studiebarometeret.

- Søkere per studieplass.
- Antall i (relevant) jobb etter ett år (kandidatundersøkelsen).
- Tildelinger av status som Senter for fremragende utdanning (SFU)

Motforestillinger som kan framsettes er at resultatene fra Studiebarometeret er lite egnet som indikatorer for utdanningskvalitet både enkeltvis og aggregert. På den annen side kan det være grunn til å tro at grunnlagstallene i studentbarometeret vil bli bedre dersom tallene brukes i en slik sammenheng. Tilsvarende vil en resultatindikator basert på søkertall per studieplass i første rekke være en attraktivitetsindikator, der resultatene også påvirkes av andre, eksterne forhold. Søkertall sier derfor nødvendigvis ikke noe om studiekvalitet. Samtidig kan man hevde at søkertilgangen på enkelte studier faktisk har noe med kvalitet å gjøre. Om man antar at studenter over tid er rasjonelle beslutningstakere, vil søkingen til et tilbud være en indikator på opplevd kvalitet i markedet. Antall i (relevant) jobb er også en mulig indikator som påvirkes av mange andre faktorer. Et fjerde alternativ er å innføre en ekstra belønning for miljøer som oppnår status som SFU. Til grunn for utpekingen av slike sentre ligger det en omfattende og grundig vurdering av utdanningskvaliteten. Motargumentet er at SFU-status er et insentiv i seg selv som det ikke er behov for å forsterke (liten addisjonalitet).

- *Begrunnede forslag til treffsikre og målbare nye insentiver/resultatindikatorer for økt kvalitet i utdanning?*

7.3.2 Mer innovative utdanninger

I mandatet blir arbeidsgruppa eksplisitt bedt om å vurdere insentiver som kan stimulere til mer innovative utdanninger. Siden det er vanskelig å definere og måle hva som til enhver tid er «innovativ utdanning», anbefaler arbeidsgruppa at det ikke utvikles resultatbaserte insentiver rettet mot innovativ utdanning. Etter arbeidsgruppas mening bør utvikling av høyere kvalitet i utdanning og mer innovativ utdanning heller stimuleres gjennom strategiske midler eller utviklingsavtaler i stedet for gjennom nye insentiver gjennom resultatkomponenten.

7.3.3 Insentiver for økt forskningskvalitet

Arbeidsgruppa mener i utgangspunktet at insentivene og indikatorene som inngår i KDs finansieringssystem er dekkende og at det ikke er behov for særskilte nye insentiver innenfor forskning. Ideer til insentiver som arbeidsgruppa har diskutert er:

- Siteringer.
- Sampublisering med universiteter som er dokumentert verdensledende.
- Samarbeid med verdensledende fagmiljø.
- ERC/SFI/SFF/FME-tildelinger.
- Forskermobilitet.

Finansieringsutvalget foreslo at en indikator for sitering burde vurderes i tillegg til og ikke i stedet for, publiseringssindikatoren. En slik indikator vil bli utredet av Kunnskapsdepartementet.

Finansieringsutvalget foreslo at inntekter fra det europeiske forskningsrådet (ERC) skulle få dobbel uttelling i EU-indikatoren, men Regjeringen mente at deltakelse i ERC-programmene er så prestisjefyllt i seg selv at det ikke er nødvendig med sterkere insentiv for dette. Tilsvarende argument kan også brukes om de nasjonale SFF/SFI/FME-programmene.

Insentiver knyttet til forskermobilitet har vært lansert i ulike sammenhenger, bl.a. med tanke på yngre forskere. Regjeringen tok ikke inn en slik indikator i finansieringssystemet ut fra at den ville ha omfattet svært få personer og hatt potensielt liten effekt, i tillegg å innebære til mer rapportering.

- *Begrunnede forslag til treffsikre og målbare nye resultatindikatorer for økt forskningskvalitet?*

7.3.4 Økt ekstern finansiering

Alle BOA-inntekter vil inngå som resultatindikator i KDs nye finansieringssystem fra 2017. Inntekter fra BOA er dessuten et sterkt incentiv i seg selv pga. det økonomiske handlingsrommet som genereres. Etter arbeidsgruppas mening er det ikke behov for ytterligere insentiver og resultatindikatorer i tillegg.

7.3.5 Insentiver for økt samspill med arbeids- og næringslivet/nyskaping

Nyskappingsområdet er et av NTNUs fire virksomhetsområder, men det inngår ikke i det resultatbaserte finansieringssystemet til KD utover det som indirekte fanges opp av den BOA-indikatoren som vil inngå i KDs nye insentivsystem fra 2017. Vi ønsker begrunnede forslag til insentiver som stimulerer til økt nyskappingsaktivitet og utvidet samarbeid med arbeids- og næringslivet, inkl. offentlig sektor. Dette kan f.eks. være indikatorer som fanger opp slike samarbeidsaktiviteter som ikke materialiserer seg i BOA. [Rapporten fra Technopolis](#) nevner flere mulige indikatorer som kan vurderes.

- *Begrunnede forslag til treffsikre og målbare nye resultatindikatorer for økt nyskappingsaktivitet?*
- *Begrunnede forslag til nye indikatorer som kan måle omfanget av samarbeidsaktiviteter med arbeids- og næringslivet?*

7.3.6 Insentiver for formidling/samfunnskontakt

På samme måte som nyskaping, er formidling/samfunnskontakt et virksomhetsområde som ikke inngår i det resultatbaserte finansieringssystemet til KD. Enkelte fakulteter ved gamle NTNU belønner imidlertid i dag formidling i interne fordelingsmodeller. Som ledd i arbeidet med ny finansieringsmodell, har KD signalisert at det skal utredes en indikator for formidling, og det vises til dette arbeidet. Arbeid i formidlingsutvalgene har vist at det er krevende å dokumentere både allmenn- og brukerrettet formidling. Utvikling av lærebøker er et eksempel på slik formidlingsaktivitet som ikke omfattes av publiseringsinsentivet.

- *Begrunnede forslag til egnede, nye resultatindikatorer for formidling/samfunnskontakt?*

7.3.7 Insentiver for kunstnerisk kvalitet

Arbeidsgruppa for «Kvalitet i kunstnerisk virksomhet» la 1. april 2016 fram en utredning om mulighetene for å utvikle en mer pålitelig og regelmessig dokumentasjon av arkitektonisk og kunstnerisk virksomhet ved NTNU, inkl. om det lar seg gjøre å etablere egnede indikatorer for kvalitetsutvikling innenfor arkitektur- og kunstfagene. Det har vist seg vanskelig å finne egnede resultatindikatorer og finansieringsordninger som treffer egenarten til disse fagområdene. Like viktig som finansiering, er dette et spørsmål om anerkjennelse og synliggjøring av disse fagområdene for NTNUs rolle som breddeuniversitet. Utredningen om «[Kvalitet i kunstnerisk virksomhet](#)» påpeker at det er vanskelig å finne fruktbare kvantitative indikatorer på kvalitetsutvikling, men har laget forslag til et registreringssystem – som i neste omgang kan danne grunnlag for resultatbasert finansiering og insentiver. Utvikling av egnede indikatorer på området vil mest sannsynlig ta lengre tid enn til ny RFM skal tre i funksjon i 2018.

- *Bør det utvikles egne resultatindikatorer for kunstfagene i ny RFM?*

7.3.8 Internt tverrfaglig samarbeid

Hindringer for tverrfaglig samarbeid kan være knyttet til både administrative, organisatoriske, kulturelle eller økonomiske forhold, jfr. drøftingen i kapittel 4.1 foran.

En RFM bør ideelt sett ikke legge økonomiske hindringer i veien for tverrfaglig samarbeid. I tillegg kan en RFM stimulere til ønsket adferd ved å belønne tverrfaglig samarbeid gjennom insentiver eller strategiske midler. Effekten på instituttnivået vil avhenge av hvordan bevilgningen som gis gjennom RFM viderefordes.

Med bakgrunn i dette vurderer arbeidsgruppa at det ikke er behov for særskilte insentiver i RFM for å stimulere til tverrfaglig samarbeid.

7.3.9 Fakultetsvise/«lokale» insentiver

I tillegg til insentiver på sentralt nivå kan det være behov for lokale og fagspesifikke insentiver på fakultets-/instituttnivå.

- *Synspunkter på om det er behov for å utvikle lokale insentiver i viderefordelingsmodeller som utvikles på fakultets- og instituttnivå?*
- *Hvilke krav skal stilles til slike insentiver?*

7.3.10 Insentiver rettet mot administrasjon?

Det vises til kapittel 4.3 der arbeidsgruppen drøfter prinsipper og mulige måter å finansiere NTNUs administrative tjenester på. Slik som det her skisseres kan det teoretisk tenkes egne insentiver og resultatindikatorer knyttet til administrasjon. Det kan være vanskelig å utvikle insentiver og

indikatorer som er treffsikre/ikke har utilsiktede effekter. Vi ønsker innspill til hva som kan være hensiktsmessige insentiver eller resultatindikatorer for administrative funksjoner.

- *Begrunnede forslag til egnede resultatindikatorer rettet mot administrasjon?*

7.4 Viderefordeling av insentivene i RFM til nivå 3?

Fakultetene på NTNU har hatt samme frihet til å lage sine egne interne fordelingsmodeller som NTNU har hatt på institusjonsnivå. Vi har kartlagt hvilke modeller fakultetene ved gamle NTNU bruker for å fordele bevilgning til instituttnivået (nivå 3), jfr. [underlagsnotat 1](#). Denne kartleggingen viser at det i praksis er åtte forskjellige modeller for fordeling av bevilgning til nivå 3.

Det kan være flere grunner til at fakultet etablerer fordelingsmodeller til nivå 3 som ikke likner på den sentrale modellen. Den sentrale modellen skal gi en bevilgning preget av langsiktighet og gi insentiver til ønsket adferd. Insentivene i denne modellen treffer alle fakultet likt, mens forutsetningene for å oppnå gode resultat på de ulike indikatorene ikke er like mellom fakultetene. Fakultetene har en egenart de ønsker å bevare og understøtte. Ved siden av dette har fakultetene ulike strategier og ønsker om adferd som ikke i tilstrekkelig grad dekkes av den sentrale modellen. For fakultetene ligger det faglig autonomi og økonomisk handlingsrom i utformingen av en egen rammefordelingsmodell, ved siden av innhenting av eksterne midler.

Det kan imidlertid ha noen fordeler å lage et system med gjennomgående insentiver fra den nasjonale modellen helt til nivå 3. Det vil gjøre systemet transparent og enkelt og forstå. Selv om NTNU ikke skulle velge å følge den nasjonale modellen, kan man likevel ha samme insentiver på nivå 2 og nivå 3 internt på NTNU. Det vil medføre at alle institutt møter de samme insentivene, noe som kan være nyttig når institusjonen har store felles mål som skal nås, uavhengig av fagmiljø.

Dette drøfter også [Technopolis](#) i sin rapport:

“In order to in fact create a model with impact on the performance on individual level, performance-based distribution of funding should not only be made from central level to the faculties, but also further down in the organisation, to departments, and eventually to research groups and individuals. However, this does not necessarily mean that exactly the same distribution model ought to be applied through the whole organization”

Selv om institusjonen har gjennomgående insentiv, kan det legges inn valgmuligheter for insentivstyrke. Slik opprettes det en balanse mellom sentralt bestemte gjennomgående insentiver, samtidig som fakultetsnivået får mulighet til å sette styrken på insentivene. Arbeidsgruppa mener at fakultetene bør ha stor frihet til selv å utforme sine budsjettfordelingsmodeller

- *Synspunkter på om insentivene i RFM skal videreføres også til instituttnivået?*
- *Hvilke frihetsgrader skal i tilfelle fakultetene ha i forhold til å fastsette styrken på gjennomgående insentiver?*

Ord og begreper

Ord og begreper	
Basiskomponent	I KD s finansieringssystem er basiskomponenten en fast del av bevilgningen som har blitt utformet siden institusjonenes opprinnelse. I RFM skal basiskomponenten gi langsiktig, stabil finansiering av alle aktiviteter som ikke finansieres av den strategiske eller resultatbaserte komponenten. Basiskomponenten er dermed ikke avhengig av hvilke resultater som oppnås
Bidrags og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)	Aktivitet finansiert med eksterne midler. Se rundskriv F-07-13 for definisjoner: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-f-07-13-reglement-om-statlige-/id734714/
Budsjettfordelingsmodell	Modeller for, i budsjettprosessen, å fordele bevilgningen til institusjonen mellom enheter internt
Grunnbevilgning	Se rammebevilgning
Indikator	Et observerbart fenomen som viser tilstanden vedrørende et annet, ikke direkte observerbart, fenomen.
Inntektsfordelingsmodellen (IFM)	Budsjettfordelingsmodell utviklet for NTNU i 2005 og revidert i 2013. Modellen er en hybridmodell som delvis baseres på (normerte) kostnader til ulike aktiviteter.
Insentiv	Et insentiv er noe som motiverer noen til å gjøre en bestemt handling. Se kapittel 7.
Internhusleie	Internhusleie er leie av arealer ved NTNU for interne brukere. https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/norsk/internhusleie Internhusleie med tilhørende regelverk er foreløpig ikke innført for tidligere HiG, HiÅ og HIST.
Kunnskapsdepartementets/ KDs finansieringssystem	Alle statlige finansieringskanaler for universiteter og høyskoler, både den direkte grunnbevilgningen fra Kunnskapsdepartementet, og nasjonale konkurransearenaer. Kunnskapsdepartementet innfører en revidert finansieringsmodell i 2017, jf. kapittel 3
Komponenter i modellen	Rammefordelingsmodellen skal ha tre komponenter: basiskomponent, resultatkomponent, strategisk komponent, jf. kapittel 2
Lukket ramme	Benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet. Komponenter med en fast budsjettamme har en lukket ramme.
Nettobudsjettert virksomhet	Forvaltningsorganer med særskilte fullmakter til bruttoføring av inntekter og utgifter utenfor statsbudsjettet
Rammebevilgning	Institusjonens samlede bevilgning over Statsbudsjettet bestående av en basiskomponent (ca. 70 prosent av tildelingen), en resultatkomponent (ca. 30 prosent av tildelingen) og eventuelle øremerkede midler fra departementet. Begrepet brukes synonymt med grunnbevilgning.
Rammefordelingsmodell (RFM)	RFM skal benyttes som et redskap for intern viderefordeling av rammebevilgningen som NTNU mottar gjennom statsbudsjettet.
Resultatbasert omfordeling (RBO)	Begrep i KDs finansieringssystem til og med 2016. KDs finansieringsmodell har ingen eksplisitt basisbevilgning til forskning, kun et resultatelement kjent som resultatbasert omfordeling (RBO)

	med lukket ramme. Uttellingen for den enkelte institusjon vil avhenge av institusjonens egne resultater sammenlignet med de andre institusjonenes resultater.
Resultatkomponent	Mange fordelingsmodeller inneholder insentiver der måloppnåelsen innenfor kvantifiserbare parameter gir budsjettuttelling for produserende enhet. Størrelsen og innholdet i de resultatbaserte komponentene i RFM vil være avhengig av hvordan ny RFM utformes.
Strategisk komponent	Den strategiske komponenten skal finansiere/delfinansiere store strategiske satsinger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå.
Transparent	I vår sammenheng defineres transparent som at det er enkelt å forstå sammenhengen mellom oppnådde resultater og budsjettildeling.
Øremerkede bevilgninger	I KDs finansieringsmodell er dette bevilgninger som er øremerket til bestemte aktiviteter eller formål.
Åpen ramme	Benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet som ikke har en fast/avgrenset budsjettamme, men der størrelsen på bevilgningen avgjøres av uttellingen på angjeldende indikator(er) og beregningsregelen for komponenten.

Notat

Til: Arbeidsgruppe Rammefordelingsmodell (RFM)

Kopi til:

Fra: Fakultet for medisin og helsevitenskap

Signatur:

Svar til høring framtidig Rammefordelingsmodell (RFM) – prinsipper, modeller og insentiver

Fakultet for medisin og helsevitenskap oversender med dette svar på høring 1 til arbeidsgruppen for framtidig rammefordelingsmodell.

Hovedspørsmålet som det er ønsket svar på er hvilken budsjettmodell en tror best kan bidra til den ønskede utviklingen av NTNU framover? Hvordan understøttes best NTNUs egenart og de mål og ambisjoner som kommer til uttrykk i NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden» og fusjonsplattformen? Hvordan bør balansen mellom de tre komponentene basis, resultat og strategi i modellen være?

Andre sentrale spørsmål i høringen er:

- Hvilke av de to modellalternativene som arbeidsgruppa skisserer bør legges til grunn for ny RFM?
- Bør insentivene i Kunnskapsdepartementets finansieringsmodell videreføres som insentiver også i RFM, evt. hvilke og med hvilken styrke/dimensjonering?
- Innspill og ideer til mulige andre/nye insentiver som en framtidig RFM bør inneholde?
- Skal administrative funksjoner og tjenester være insentivutsatt? Skal det være egne insentiver/indikatorer for administrasjon?
- I hvilken grad skal RFM benyttes også til fakultetenes interne viderefordeling til instituttene?

Fakultet for medisin og helsevitenskap har frem mot høringssvar behandlet saken i fakultetets ledergruppe, fakultetsstyret, dekanat og på institutter hvor det er bedt om innspill til høringssvaret fra fakultetet. Høringssvaret oppsummerer de innspill som er fakultetet ønsker å spille inn til arbeidsgruppen.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Controller
Postboks 8905	E-post:	Medisinsk teknisk	+ 47 72 82 07 00	Børre Flovik
MTFS	dmf-post@medisin.ntnu.no	forskningssenter	Telefaks	
7491 Trondheim	http://www.ntnu.no/dmf	Olav Kyrres gt 9	+ 47 73 59 88 65	Tlf: + 47 98925

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

1. Hvilke budsjettmodell

NTNU spenner bredt i fagområder og gjør modellvalg utfordrende da kompleksiteten av fagområder på NTNU, samt den faglige sammensetning av fakultetene gir alle særegenheter som skal ivaretas i budsjettmodeller. En slik kompleksitet krever at modellvalget i sin natur ikke tar inn over seg for mange komponenter, men at en søker å finne de få elementer som favner alle fakulteters fagområder. Arbeidsgruppen har lagt til grunn at KDs fremtidige modell bør være arbeidshypotesen videre fremover i modellutvikling. MH fakultetet ser de begrensninger som ligger i tidsrammen for arbeidsgruppen og støtter derfor at det videre arbeidet fokuserer på en utvikling av KDs fremtidige fordelingsmodell som basis i NTNUs RFM. Et slikt modellvalg kan understøtte de krav vi setter til forutsigbarhet, produktivitet og strategisk handlingsrom. Fakultetet vil derfor legge til grunn at videre innspill i dette notat kan sees i den sammenheng.

2. Balanse mellom rammene for strategi, basis og resultat

Fastsetting av rammene i modellen har alle sine ulemper og utfordringer for fakultetene. Problemstillingen er hvordan kan NTNU prioritere disse rammene til det beste for alle enheter. MH fakultetet har en betydelig BOA portefølje som bidrar til strategis handlingsrom og mulighet for utvikling, samtidig som dette er ressurskrevende i form av en betydelig egenfinansiering. Det kreves at fakultetet kan bidra med slik egeninnsats for å gi den ønskede strategiske kraft og et tidsperspektiv som kan bidra til utvikling innenfor det aktuelle forskningsområde. En slik egeninnsats bør både fakultetene og rektor ha handlingsrom til å bidra med etter ønske. Sett i et slikt perspektiv kan strategisk ramme vurderes å øke fra dagens nivå. Imidlertid opplever MH fakultetet at det nivå som foreligger i dagens fordeling med 15% til strategisk ramme historisk godt har dekket organisasjonens behov for strategisk rekruttering, investering og handlingsrom til «oppdukkende mål» i tillegg er behovet for å dekke fakultetets planleggingshorisont i forhold til de økonomiske bevilgningsrammene så viktige at vi argumenterer for at den strategiske rammen opprettholdes på dagens nivå i ny RFM.

Videre vil MH fakultetet legge til grunn beregningsprinsippene for fastsetting av resultat og basisrammene i ny RFM og støtter arbeidsgruppen metode for beregning av fordelingsrammen for 2018 lik:

$$\text{ramme2018} = (\text{ramme2017} * \text{pl}) + \Delta \text{basis} + \Delta \text{resultat}$$

En slik tilnærming gir en tydelighet i videreføring av driftsrammene til fakultetene og metodikken er enkel å forstå og formidle i organisasjon.

Videre er metoden for fastsetting av basisrammen meget utfordrende å ta stilling til. Vil bevilgningen til fakultetet endres mye dersom vi legger til grunn arbeidsgruppens alternativ 1 vs alternativ 2. Svaret på dette kan vi ikke gi da faktorer som f.eks styrken på insentivene ikke er satt i høringsnotatet. For NTNUs måloppnåelse vil alle fakultets bidrag være viktig for å nå de fastsatte målene og MH fakultetet mener en budsjettmodell skal synliggjøre de økonomiske bidragene utfra styrken i insentivene og ikke begrenset til en lukket ramme for resultat. MH fakultetet vil derfor støtte alternativ 1 hvor basisrammen beregnes som en residual.

MH fakultetet mener da at basisrammen bør kunne fordeles til fakultetene som en andel av rammen basert på de historiske elementene i basisrammen fra de tidligere fordelingsmodellene hvor rammen tar utgangspunkt i basis i IFM og basis HiX modellene, samt infrastruktur, spesielle oppgaver og internhusleierammen. Da HiX ikke har internhusleiemodell som fordeler en arealramme må følgelig regnskapsmessige arealkostnader i 2017 legges til grunn for å bestemme samlet andel av basis.

3. Videreføre KDs insentiver i lokal RFM

MH fakultetet mener at en fordelingsmodell basert på KD vil være både enkel, til en hvis grad forutsigbar og ha de ønskede effekter i fordelingsmekanismer som en fordelingsmodell på NTNU bør ha. Med det legges til grunn at antall insentiver i modellen synes å være tilstrekkelig i omfang, men at styrken og innhold i insentiv kan diskuteres videre. KDs modell slik den fremstilles i høringsnotatet har lukket ramme for insentiver knyttet til forskningsaktiviteten. NTNU som forskningsinstitusjon bør derfor vurdere å benytte insentiver for forskningsaktivitet i en åpen ramme slik at denne synliggjøres som en vesentlig faktor for måloppnåelse.

a. Hvilke styrke bør insentivene ha

Utdanningsaktiviteten er primæraktiviteten til NTNU og innenfor utdanning skal vi levere best mulig kvalitet og kvantitet med de økonomiske rammebetingelsene vi har til rådighet. Som rektor har beskrevet er frafall og redusert studentgjennomstrømning en av de største utfordringene organisasjon står ovenfor. MH fakultetet vil derfor bruke de økonomiske virkemidler som er foreslått i KD modellen til å premiere de fakultet som oppnår gode resultater på lav frafallsprosent og god kandidatproduksjon. En slik vektlegging setter fokus på de faglige-, infrastrukturmessige- og kostnadsmessige-utfordringer studentfravall er. MH fakultetet vil derfor foreslå at kandidater som insentiv vektlegges mer i RFM en hva som er tilfellet i KD modellens vektning. Tilsvarende mener fakultetet at studiepoeng som insentiv kan vektlegges likt lavere i RFM. Samlet sett vil utdanningsaktiviteten fordele samme sum, men fokuset blir på kvalitet i studieorganisering og tilbudet studentene får.

4. Nye eller andre insentiver i RFM

MH fakultetet mener det tjener liten hensikt å innføre flere insentiver da den relative styrken i insentivene svekkes, samt at mange insentiver gjerne har en tilbøyelighet til å opptre som konkurrerende elementer og nøytraliserer effekten av å innføre flere insentiver. Det bør derfor legges vekt på å fastsette ønsket styrke og omfang på de insentiver som allerede ligger i KD modellen istedenfor å legge til insentiver.

5. Skal administrative funksjoner og tjenester være insentivutsatt

Finansieringen av administrasjon er viktig for å danne en god støtte for den vitenskapelige aktiviteten. Hvilket nivå dette skal ha bør de enkelte fakultet selv kunne ha autonomitet til å fastsette utfra sin egenart og utfordringer. På lik linje som vitenskapelig bemanning kan variere fra fakultet til fakultet vil dette også være tilfelles for den administrative bemanningen. Enheter har forskjellige utfordringer som søkes løst til det beste for enhetene og må være gjenstand for lokale vurderinger og beslutninger.

Det er flere alternativer som er lagt frem i høringsnotatet som kan utredes videre med tanke på finansiering av fellesadministrasjon. Fakultetets kommentarer til de enkelte alternativene:

- Finansiering av fellesadministrasjon gjennom direkte tildeling
Med denne modellen er det ingen mekanismer som regulerer «hele» organisasjonens behov for administrativstøtte på nivå 1, verken profil eller dimensjonering. Det er viktig at fellesadministrasjon ikke oppleves som egen organisasjon men et nivå som skal støtte opp under hele organisasjonen særlig nivå 3, hvor kjernevirksomheten foregår. Direkte finansiering av en enhet gir ingen mekanismer for endring og forbedringsvilje.

Fakultetet foreslår at denne modellen ikke utredes videre

- Resultatavhengig fellesadministrasjon med etablering av kjernevirksomhetens incentiver
Det kan være aktuelt å bruke kjernevirksomhetens insentiver i kombinasjon med flere. Det er viktig at indikatorer for administrasjon knyttes til aktuelle organisatoriske forbedringsområder hvor administrasjon kan spille en nøkkel rolle.

Fakultetet foreslår at denne modellen utredes videre.

- Resultatavhengig fellesadministrasjon med etablering av egne spesifikke incentiver/indikatorer
Det er viktig at fellesadministrasjon og aktiviteten ikke fjernes fra kjernevirksomheten og fokuset på undervisning og forskning. Det kan være utfordrende å utvikle egne indikatorer som måler kvaliteten i administrative tjenester, som grunnlag for resultatkomponenten. Slik beskrevet vil denne modellen etablere incentiver og indikatorer som fokuserer på administrasjon som fagområde og ikke som en del av helheten i kjernevirksomheten.

Fakultetet foreslår at denne modellen ikke utredes videre

- Finansiering av administrasjon gjennom kostnadshenføring
Denne modellen kan skape uforutsigbarhet og unødig intern transaksjonsarbeid. Samtidig vil den kunne bidra til god dimensjonering av administrasjon til kjernevirksomheten.

Fakultetet foreslår at denne modellen ikke utredes videre

- Felles tjenester med eller uten tjenesteavtaler
Denne modellen kan bidra til at man samordner bruk av administrasjon på tvers av NTNU, samt hindrer bygging av parallelle administrative tjenester. Modellen vil kunne medføre en del interne transaksjoner og fakturering, og man kan stille spørsmål om det medfører noen gevinster.

Fakultetet foreslår at denne modellen ikke utredes videre.

- Finansiering av prosesser og ikke nivåer
Prosesstenkning for organisering av administrative tjenester kan bidra til å redusere unødvendige ledd og at det er bedre samspill på tvers av organisasjon, samt at dimensjonering av ressursene vil reguleres av arbeidsprosessen og kjernevirksomhetens behov. Det er viktig med tydelige leder og BDM roller i en slik modell for å ivareta personalet.

Fakultetet foreslår at denne modellen utredes videre.

- Bruk av utviklingsavtaler for å kjøre utviklings og effektiviseringstiltak knyttet til administrasjon. Her kan det være aktuelt å innføre måloppnåelse og kutt dersom mål ikke oppnås. Denne modellen kan skape en dynamisk administrasjon som er tilpasningsdyktig og jobber for forbedringer hele tiden.

Fakultetet foreslår at denne modellen utredes videre.

a. Egne insentiver for administrasjon

Fakultetet legger også i dette spørsmål at innføring av nye incentiver ikke er ønskelig eller formålstjenestlig. Dersom fellesadministrasjon skal vurderes ift insentiver må dette skje på bakgrunn av insentiver som måler primæraktiviteten og ikke egne insentiver.

6. Benytte RFM til viderefordeling til instituttene.

MH fakultetet har en klar oppfatning at RFM må kunne benyttes til fordeling videre i organisasjonen. Det å benytte en ensartet modell vil bidra til økt forståelse av de økonomiske

effektene knyttet til aktivitetene våre. Fakultetenes sammensetning og egenart taler for at det bør være en stor grad av frihet til å velge styrken og definere rammen i modellen. Eksempelvis kan fastlønn på et fakultet være knyttet til fakultetsnivået, mens det på et annet fakultet er instituttene som «eier» fastlønn. Dette alene vil kreve at fakultetene må justere på rammene i fordelingsmodellen. Videre vil fakultetene har ulike strategier og omfang av eksterne økonomiske bidrag som gjør at styrken på insentivene bør kunne justeres lokalt.

Notat

Til: Fakultet for ingeniørvitenskap (IV), Fakultet for naturvitenskap (NV), Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk (IE), Det humanistiske fakultet (HF), Fakultet for medisin og helsevitenskap (MH), Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU), Fakultet for økonomi (ØK), Fakultet for arkitektur og design (AD), Vitenskapsmuseet (VM), NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene, Studenttinget

Kopi til:

Fra: Arbeidsgruppe Rammefordelingsmodell (RFM)

Signatur:

HØRINGSNOTAT 2 OM NY RAMMEFORDELINGSMODELL (RFM)

Rektor har oppnevnt ei arbeidsgruppe med mandat til å utrede forslag til ny modell for intern fordeling av bevilgningene som NTNU mottar over statsbudsjettet. Endelig forslag til ny rammefordelingsmodell (RFM) skal etter planen behandles i styremøte 23. januar 2017, og vil tre i funksjon og ha effekt fra og med budsjettåret 2018. Som ledd i sitt arbeid gjennomfører arbeidsgruppa to høringsrunder. Den første høringen ble gjennomført i perioden 21. juni til 14. september.

Arbeidsgruppa legger med dette fram sitt andre høringsnotat. I dette høringsnotatet legges det fram fire alternative, operative forslag til ny rammefordelingsmodell. Modellforslagene bygger på tall fra forslaget til statsbudsjett for 2017, og det er for hver av alternativene gjort simuleringer av konsekvenser for perioden 2017-2024. I høringsgrunnlaget inngår også selve simuleringverktøyet, slik at høringsinstansene kan gjøre egne analyser og alternative simuleringer. Høringsnotatet følger vedlagt.

Deltakere i høringen:

På samme måte som sist retter høring 2 seg mot de nye fakultetene, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund, arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget. Lederne for de nye fakultetene oppfordres til å organisere arbeidet med å utforme sine høringssvar slik at erfaringer og synspunkter fra alle fusjonspartnerne blir ivaretatt, og slik at alle de miljøene som danner de nye fakultetene blir godt involvert. Det vil også bli arrangert et eget høringsmøte for avdelingslederne i fellesadministrasjonen.

Høringsnotatet legges også åpent ut på nettsiden til fusjonsprosjektet, og vi tar gjerne imot høringssvar fra andre enn de formelle høringsinstansene.

Postadresse

7491 Trondheim

Org.nr. 974 767 880postmottak@adm.ntnu.no
www.ntnu.no**Besøksadresse**

Høgskoleringen 1

Telefon

+47 73 59 50 00

Saksbehandler

Roar Tobro

De viktigste høringsspørsmålene:

De viktigste temaene i høringsnotat 2 er:

1. Hvordan bør en framtidig SO-komponent utformes og forvaltes?
2. Hvilke tilpasninger bør gjøres av de enkelte insentivene og indikatorene som skal inngå i en RFM basert på KDs finansieringsmodell?
3. Hvordan bør forholdet mellom basis- og resultatkomponenten i en framtidig RFM være? Hvordan bør resultatkomponenten utformes?
 - Hvilke insentiver skal inngå og hvordan bør styrkeforholdet dimensjoneres?
 - Hvordan bør forholdet mellom resultatinsentivene for hhv. utdanning og forskning balanseres?
 - Skal resultatinsentivene ha åpen eller lukket ramme?Som støtte for diskusjonen av disse spørsmålene har arbeidsgruppen laget fire alternative modellforslag.
4. Vi inviterer også høringsinstansene til å lage egne, alternative forslag til modeller. Tilsvarende som de fire alternativene gruppa presenterer, må slike forslag være basert på KDs finansieringsmodell. Forslag om alternative modeller må begrunnes og oppbyggingen må være konkret beskrevet slik at forslagene kan modelleres og simuleres.
5. Vi ber høringsinstansene vurdere og rangere modellforslagene og begrunne rangeringen med spesiell vekt på det alternativet dere vurderer som det beste valget for NTNU

Underlagsdokumentasjon

Sammen med selve høringsnotatet legger vi også ut simuleringsverktøyet som er utviklet. Dette verktøyet er en viktig del av selve høringsgrunnlaget, ved at det gir høringsinstansene mulighet for å gjennomgå og etterprøve de beregningene som er foretatt, herunder også å endre forutsetningene som er gjort i modellen om vekstrater. Vi inviterer også høringsinstansene til å lage egne, alternative forslag til modeller og gjennomføre simuleringer av hvilke konsekvenser og effekter disse vil ha. Som en konsekvens av dette legger vi også ut en beskrivelse av hvordan modellerings- og simuleringsverktøyet er bygget opp og en brukerveiledning som støtte for de som vil gjøre egne beregninger.

All bakgrunns- og underlagsdokumentasjon er lagt ut på nettsiden for prosjektet, https://www.ntnu.no/web/fusjon/budsjettmodell_horing2. Det er lagt inn lenker som peker til denne dokumentasjonen underveis i høringsnotatet.

Vi har også gjort enkelte simuleringer og sårbarhetsanalyser med tanke på alternative scenarier for NTNUs utvikling. Dette legges ut ut samme sted.

Bistand i gjennomføring av høringen:

På prosjektet sine nettsider vil det bli lagt ut Powerpoint-presentasjoner som kan være nyttige som støtteverktøy i gjennomføringen av høringen. I tillegg står både arbeidsgruppas medlemmer og sekretariat til disposisjon til å orientere om forslagene på interne høringsmøter e.l. Vi oppfordrer til å ta kontakt med medlemmer i arbeidsgruppa eller sekretariatet for å avtale slik bistand.

Vi inviterer også til en innføring i hvordan simuleringsmodellen er oppbygd og en opplæring i bruk av verktøyet for de som ønsker å bruke verktøyet til å lage egne modellalternativer/simuleringer. Slik opplæring vil bli gitt:

- Tirsdag 1. november kl 0900 – 1130 på HB 414 (Hovedbygningen)
- Torsdag 3. november kl 1300- 1530 HB 414

Påmelding sendes til Andreas Slettebakk Wangen, answ@ntnu.no senest mandag 31. oktober.

Høringssvar:

Frist: Mandag 21.11.2016 kl 1200

ePhortesak: 16/27502

Sendes: postmottak@adm.ntnu.no

Høringssvarene vil bli lagt ut på fusjonssiden så snart høringsfristen er utløpt.

Videre framdriftsplan:

Med grunnlag i resultatene fra de to høringene, vil arbeidsgruppen utarbeide en sluttrapport med sine endelige anbefalinger og forslag til modeller basert på vurderingene og momentene som kommer frem i denne høringen. Grappa skal i hht. mandatet legge fram minst to forslag og disse kan bli forskjellige fra de modellalternativene som skisseres i dette høringsnotatet. Sluttrapporten vil etter planen bli overlevert rektor i begynnelsen av desember 2016. Det endelige forslaget til ny RFM vil rektor etter planen legge fram for behandling i NTNUs styremøte 23. januar 2017. Ny RFM vil tre i funksjon og ha effekt fra og med budsjettåret 2018.

Vedlegg:

Framtidig Rammefordelingsmodell (RFM) – Høringsnotat 2.

Framtidig Rammefordelingsmodell (RFM)

HØRINGSNOTAT 2 - 24.10.2016

ARBEIDSGRUPPE FOR NY RFM

Innhold

Leserveiledning.....	3
1. Innledning.....	4
1.1 Bakgrunn	4
1.2 Hovedkonklusjoner fra Høring 1	4
1.2.1 Gjennomføringen av høringen	4
1.2.2 Hovedinnholdet i høringsnotat 1	5
1.2.3 De viktigste tilbakemeldingene fra høringsrunden	6
1.3 De viktigste spørsmålene i Høring 2.....	8
2. Forslag til revidert finansieringsmodell for sektoren	8
2.1 Resultatindikatorer.....	9
2.2 Kalibrering	10
3. Grunnlaget for arbeidsgruppas forslag	11
3.1 RFM basert på metodikken i KDs finansieringsmodell.....	11
3.2 Rammefinansiering.....	11
3.3 Kalibrering av RFM i innføringsåret.....	12
3.4 Andre modelluavhengige forhold.....	13
3.4.1 Finansiering av fellesadministrasjonen	13
3.5 Bruk av RFM i NTNUs virksomhetsstyring.....	14
4 Nærmere om den strategiske komponenten (SO).....	14
4.1 Størrelsen på SO-komponenten.....	14
4.2 Oppbygging av en ny SO-komponent.....	15
4.3 Prosess for plan, budsjett og oppfølging (PBO) for SO-komponenten	17
4.4 Innføring av utviklingsavtaler	17
5 Nærmere om resultatkomponenten.....	18
5.1 Utforming av enkeltinsentiver.....	18
5.1.1 Indikator for studiepoeng.....	18
5.1.2 Indikator for utveksling	19
5.1.3 Indikator for kandidater	20
5.1.4 Indikator for doktorgradskandidater.....	20
5.1.5 Indikatorene for inntekter fra EU, NFR/RFF og øvrig BOA.....	21
5.1.6 Indikator for vitenskapelig publisering.....	21
5.2 Åpne og lukkede rammer i RFM.....	22
5.3 Resultatindikatorenes virkningsfart	23
6 Nærmere om basiskomponenten	24
6.1 Endring av basisbevilgningen	24

6.2	Beregning av fakultetenes årlige basisbevilgning	24
7	Fire alternative modeller	26
7.1	Modell 1 - «KD-modellen»	29
7.2	Modell 2 - «Åpen resultatmodell»	32
7.3	Modell 3 - «Åpen resultatmodell - felles kjerneinsentiver».....	35
7.4	Modell 4 – «Åpen resultatmodell - skjermet basis»	37
7.5	Oppsummert om modellalternativer	40
	Ord og begreper	42
	OVERSIKT OVER MODELLSIMULERINGER:.....	44

Leserveiledning

Dette er andre høringsnotat fra arbeidsgruppen som utreder ny rammefordelingsmodell (RFM) for NTNU. Den første høringen dreide seg om «Prinsipper, modeller og insentiver». I den andre høringen legger arbeidsgruppa fram fire konkrete alternativer for mulig utforming av ny RFM.

Høringsnotatet:

Høring 1 ble gjennomført i perioden 21. juni til 14. september. I kapittel 1 oppsummeres de viktigste resultatene fra denne høringen. Her introduseres også de viktigste spørsmålene som høring 2 skal besvare.

*Underveis i dokumentet er det lagt inn tekstbokser med forslagene og spørsmålene som vi vil ha svar på gjennom høring 2. Høringsfristen er **mandag 21. november kl. 1200**.*

I kapittel 2 beskrives KDs nye finansieringsmodell for UH-sektoren slik denne framgår av forslaget til statsbudsjett for 2017. I kapittel 3 beskrives grunnlaget som vi bygger vårt forslag til ny RFM på.

Deretter beskrives i kapitlene 4, 5 og 6 hver av de tre komponentene som en ny RFM skal inneholde mer detaljert, før arbeidsgruppa i kapittel 7 presenterer fire mulige utforminger av ny modell. Disse legges fram som fire modellalternativer som vi ber høringsinstansene vurdere og rangere. Alternativene er illustrert med konkrete beregninger basert på forslaget til statsbudsjett for 2017. Det legges også fram simuleringer av hvilke økonomiske konsekvenser alternativene vil kunne få for de ulike enhetene over en 8-årsperiode, dvs. fram til 2024. Kapitlet avsluttes med en oppsummering og vurdering av de fire modellene.

Vi inviterer også høringsinstansene til å lage egne, alternative forslag til modeller og gjennomføre simuleringer av hvilke konsekvenser og effekter disse vil ha. Tilsvarende som de fire alternativene gruppa presenterer, må slike forslag være basert på KDs metodikk for rammemodell. Helt bakerst følger en oversikt over sentrale ord og uttrykk som brukes i høringsnotatet, samt en oversikt over alle modellalternativene vi har simulert.

Underlagsdokumentasjon

Sammen med selve høringsnotatet legger vi også ut [simuleringsverktøyet](#) som er utviklet. Dette verktøyet er en viktig del av selve høringsgrunnlaget, ved at det gir høringsinstansene mulighet for å gjennomgå og etterprøve de beregningene som er foretatt, herunder også å endre forutsetningene om vekstrater som er gjort i simuleringene. For å gjøre dette enklere legger vi også ut en [beskrivelse av hvordan modellerings- og simuleringsverktøyet er bygget opp](#) og en [brukerveiledning](#) som støtte for de som vil gjøre egne beregninger eller utvikle egne modellforslag. Vi inviterer også til opplæring i bruk av simuleringsverktøyet, jfr. høringsbrev.

Vi har også gjort enkelte simuleringer og sårbarhetsanalyser med alternative vekstrater, både for NTNU samlet og for de enkelte fakulteter.

All bakgrunns- og underlagsdokumentasjon er lagt ut på nettsiden for prosjektet, www.ntnu.no/web/fusjon/budsjettmodell_horing2.

Med grunnlag i resultatene fra de to høringene og gruppas øvrige arbeid, vil vi utarbeide en sluttrapport med våre endelige anbefalinger og forslag til RFM for NTNU. I henhold til mandatet skal gruppa legge fram minst to alternative forslag, og disse kan bli forskjellige fra de modellalternativene som skisseres i dette høringsnotatet. Sluttrapporten vil etter planen bli overlevert rektor i

begynnelsen av desember 2016. Det endelige forslaget til ny RFM vil rektor etter planen legge fram for behandling i NTNUs styre i styremøte 23. januar 2017.

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Rektor har oppnevnt ei arbeidsgruppe med mandat til å utrede forslag til ny fordelingsmodell for NTNU. Modellen er gitt arbeidstitel «Rammefordelingsmodell» (RFM). RFM skal benyttes som et redskap for intern viderefordeling av rammebevilgningen NTNU mottar gjennom statsbudsjettet.

Kunnskapsdepartementet presenterte i forbindelse med statsbudsjettet for 2016 hovedtrekkene i det fremtidige finansieringssystemet for UH-sektoren. I forslaget til statsbudsjettet for 2017 som ble framlagt 6. oktober, fulgte regjeringen opp dette med operative forslag til framtidige resultatindikatorer og satser som vil bli gjort gjeldende fra og med 2017. Modellalternativene og beregningene som presenteres i høring 2 er gjort på grunnlag av regjeringens forslag til statsbudsjett for 2017.

Ny RFM vil først tre i funksjon fra og med budsjettåret 2018, men arbeidsgruppa benytter statsbudsjettet for 2017¹ som grunnlag for sine forslag, modelleringer og simuleringer. Ved å bruke 2017 som startår for vårt modellforslag og simuleringer, kan budsjettåret 2017 brukes som grunnlag for kalibrering og RFM kan innføres i 2018 uten at det oppstår behov for et eget overgangsår. Ny RFM kan tre i funksjon og vil ha full effekt fra og med budsjettåret 2018. Dermed kan ny RFM benyttes som redskap for å realisere NTNUs strategi og fusjonsplattform og den videre oppfølgingen av fusjonen, uten at det oppstår tidstap på grunn av omlegging av finansieringssystemet.

1.2 Hovedkonklusjoner fra Høring 1

1.2.1 Gjennomføringen av høringen

Arbeidsgruppen sendte ut Høringsnotat 1 om «Prinsipper, modeller og insentiver» den 21. juni med høringsfrist 14. september. Høringen ble rettet mot de nye fakultetene, NTNU i Gjøvik, NTNU i Ålesund, Studenttinget og tjenestemannsorganisasjonene. Høringsnotatet ble lagt åpent ut (www.ntnu.no/fusjon/budsjettmodellen), med mulighet for høringssvar også fra andre enn de formelle høringsinstansene.

Underveis i høringsperioden deltok representanter fra arbeidsgruppen/sekretariatet på 15 ulike høringsmøter rundt om i organisasjonen. I tillegg var RFM tema i styrets seminar den 24. august og på dekansamlingen 31. august. De viktigste problemstillingene og synspunktene som ble diskutert på de ulike høringsmøtene, er samlet sammen og oppsummert av sekretariatet, og inngår som en del av grunnlaget for det videre arbeidet.

Høringsnotat 1 la opp til en prinsipiell diskusjon om utformingen av ny rammemodell, og fungerte etter vår vurdering godt som et diskusjonsgrunnlag for dette. Høringsrunden synliggjorde også at det er et sterkt ønske i hele organisasjonen om en enkel og transparent modell.

¹ For å dempe omfordelingseffektene av ny modell har regjeringen valgt å la enkelte av endringene som gjøres i finansieringsmodellen få halv effekt i 2017. I og med at ny RFM først skal tre i kraft fra 2018 har vi latt disse endringene få full effekt i våre beregninger også for 2017.

1.2.2 Hovedinnholdet i høringsnotat 1

Hovedspørsmålet i høring 1 var hvilken fordelingsmodell som best kan understøtte den ønskede utviklingen av det nye NTNU, slik dette er beskrevet i NTNU sin strategi og fusjonsplattformen. En ny fordelingsmodell må gjenspeile egenarten til det nye, fusjonerte NTNU og samtidig gi rom for den videre strategiske utviklingen av universitetet. Vi ba om tilbakemelding på om ny RFM skal baseres på KDs metodikk eller om NTNU skal ha en egenutviklet modell bygget på andre prinsipper?

Høringsnotat 1 tok utgangspunkt i mandatet, som understreker at en ny rammefordelingsmodell skal være så enkel og transparent som mulig. Mandatet slår videre fast at ny modell skal ha en basis-, en resultat- og en strategisk komponent. Vi ba om tilbakemelding på hvordan størrelsesforholdene mellom basiskomponenten, den resultatbasert komponenten og den strategiske komponenten i en framtidig RFM bør være.

Et sentralt tema i høring 1 var videre hvordan den resultatbaserte komponenten skal bygges opp? Skal alle eller bare deler av NTNUs virksomhet være insentivutsatt? Hvilke indikatorer bør gi uttelling? Bør insentivene i KDs finansieringsmodell videreføres som insentiver i RFM, evt. med hvilken styrke/dimensjonering? Bør NTNUs modell ha andre/nye insentiver?

Punktvis oppsummert var de viktigste spørsmålene som vi la fram i høringsnotat 1:

1. Hvilken modell kan best understøtte NTNUs egenart, mål og ambisjoner – slik strategien og fusjonsplattformen beskriver dette? Skal ny RFM bygge på KDs finansieringsmodell eller skal NTNU ha en egenutviklet modell?
2. Hvordan bør størrelsesforholdene mellom basiskomponenten, den resultatbasert komponenten og den strategiske komponenten i en framtidig RFM være?
3. Hvilke av de to modellalternativene bør legges til grunn for ny RFM? Arbeidsgruppa tilrådte en videreutviklet modell basert på KDs finansieringsmodell
4. Bør insentivene i KDs finansieringsmodell videreføres som insentiver i RFM, evt. hvilke og med hvilken styrke/dimensjonering?
5. Hvor gjennomgående skal insentivene være - skal alle deler av virksomheten være insentivutsatt? Også fellesadministrasjonen?
6. Ideer til mulige andre/nye insentiver som en framtidig RFM bør inneholde?
7. Skal budsjettene også for administrasjon påvirkes av produksjonsresultatene innen utdanning og forskning? Skal det være egne resultatinsentiver for administrasjon?
8. Hvor langt ut i organisasjonen skal RFM virke og benyttes – hvilke frihetsgrader skal fakultetene ha i utvikling av egne fordelingsmodeller?

I tillegg til disse hovedspørsmålene, inneholdt høringsnotat 1 også en del mer detaljerte enkeltspørsmål som vi ønsket tilbakemelding på. Tilbakemeldingene vi fikk på disse enkeltspørsmålene oppsummeres ikke nærmere her, men vil inngå som en del av grunnlaget for arbeidsgruppas sluttrapport.

Vi mottok 18 høringssvar, som tilsammen ga tilbakemelding på alle spørsmålene høringen omfattet. Høringssvarene er lagt ut i sin helhet på www.ntnu.no/fusjon/budsjettmodell_horing1. En [stikkordsmessig oppsummering](#) av svarene på de viktigste spørsmålene i høringen er lagt ut samme sted.

1.2.3 De viktigste tilbakemeldingene fra høringsrunden

Høringen ga mange konkrete og gode innspill. Høringssvarene er rimelig kortfattede og gir konkrete og operative tilbakemeldinger på de spørsmålene som er reist. Vi vil gi honnør til høringsinstansene for gode diskusjoner og gode hørings svar.

Hørings svarene ga gjennomgående stor tilslutning til våre forslag, både mht. valg av modell og prinsipper for utformingen. Høringsnotat 2 bygger derfor på de hovedprinsippene som er skissert i høringsnotat 1.

Bygge på KDs modell:

Samtlige av høringsinstansene mener at RFM bør bygge på samme *metodikk* som KDs nye finansieringsmodell. Som det ble redegjort for i høringsnotat 1 er det bl.a. ingen egen SO-komponent i KDs finansieringsmodell. Dette gjør at det må gjøres enkelte tilpasninger ved implementeringen av en RFM i NTNU som er basert på KDs finansieringsmodell. Dette drøftes nærmere i kapittel 3.

De som uttaler seg gir støtte til vårt forslag til metode for kalibrering og innføring av modellen. Hørings svarene støtter også at ny RFM kalibreres med utgangspunkt i NTNUs budsjettammer og interne budsjettfordeling slik den vil være i 2017.

Sammensetning og størrelsesforhold mellom komponenter:

Mandatet fastsetter at NTNUs rammefordelingsmodell skal ha en basis-, en resultat- og en strategisk komponent. Mange av hørings svarene drøfter hvordan størrelsesforholdene mellom basiskomponenten, den resultatbasert komponenten og den strategiske komponenten i en framtidig RFM bør være.

Hørings svarene understreker betydningen av at NTNU har nødvendig evne og ressurser til å gjennomføre strategiske satsinger og omstillingstiltak for å realisere målene i NTNUs strategi og i fusjonsplattformen. En relativt stor SO-komponent har vært viktig for de resultatene både NTNU og de tre tidligere høgskolene har oppnådd i de senere årene. Flertallet av hørings svarene støtter at SO-komponenten videreføres på samme nivå også framover, og støtter føringen i mandatet om en SO-komponent på i størrelsesorden 15 prosent. Med unntak av Vitenskapsmuseet (VM) vil samtidig ingen ha en strategikomponent som er større enn 15 prosent.

Flere av hørings svarene understreker at det må være rom for strategiske satsinger både på institusjons-, fakultets- og instituttnivå. Flere av hørings svarene advarer også mot at en stor SO-pott på institusjonsnivå kan føre til byråkratiske og tungroddede søknads- og tildelingsprosesser internt i NTNU. Utformingen av en framtidig SO-komponent drøftes nærmere i kapittel 4.

Hørings svarene viser at det er ulike syn på størrelsesforholdet mellom den framtidige basis- og resultatkomponenten. Flere sier at de ikke ønsker en modell med høy grad av resultatavhengighet. Disse argumenter for at en forholdsvis høy basiskomponent vil gi fakultetene best forutsigbarhet, langsiktighet og muligheter for å ivareta og videreutvikle NTNUs egenart. Andre påpeker at en stor andel basis kan virke konserverende, og gi finansieringsutfordringer for fakulteter som har stor aktivitetsvekst. Størrelsesforholdet mellom basis og resultat vil også ha betydning for hvordan modellen stimulerer til tverrfaglig samarbeid innenfor utdanning, forskning og laboratorier/infrastruktur.

Størrelsen på resultatkomponenten, styrke og utforming på de enkelte insentiver, graden av resultateksponering for rammefordelingen over tid og forholdet mellom resultatinsentivene for hhv.

utdanning og forskning, utgjør de mest sentrale avveiningene når framtidig RFM skal utformes. Forholdet mellom basis og resultatet utgjør derfor den viktigste dimensjonen i de fire alternativene arbeidsgruppen presenterer i kapittel 7, og reiser de viktigste spørsmålene arbeidsgruppen ønsker synspunkter på i høring 2.

Utformingen av framtidige resultatinsentiver:

Vi stilte i høringsnotat 1 spørsmål om KDs insentiver bør videreføres også i NTNUs interne fordelingsmodell, og i tilfelle med hvilken innretning og styrke. Arbeidsgruppen inviterte også høringsinstansene til å komme med forslag til andre insentiver.

Oppsummert viser høringen at antallet insentiver i resultatkomponenten bør være begrenset, og gjennomgående støtter høringsvarene at insentivene i KDs finansieringsmodell også bør videreføres i NTNUs fordelingsmodell. Ingen av høringsvarene peker på konkrete insentiver i KDs modell som bør tas ut av RFM.

Høringsinstansene gir gjennomgående tilslutning til at det bør vises varsomhet med å innføre nye resultatinsentiver, men det bør samtidig være muligheter for å tilpasse styrken på KD-insentivene og etablere egne insentiver i tillegg – i hvert fall på fakultetsnivå. Flere sier eksplisitt at det ikke bør være et høyere antall insentiver i RFM enn i KDs nye finansieringsmodell (dvs. 8 indikatorer).

Balansen mellom resultatkomponentene for hhv. utdanning og forskning drøftes kun i enkelte av høringsvarene. Her er det lagt vekt på at gode forskningsresultater må ha effekt på størrelsen og sammensetningen av fakultetenes finansiering, og dermed også på rammefordelingen. Ph.d-produksjon og publisering løftes fram som de viktigste insentivene på forskningssiden, mens studiepoengproduksjon er viktigst innen utdanning. Flere av høringsinstansene advarer mot at den nye kandidatindikatoren kan svekke det tverrfaglige undervisningssamarbeidet, og understreker at denne må utformes slik at det ikke oppstår nye dis-insentiver. Flere uttaler seg positivt om at det utvikles klarere «kjøreregler» for internfakturerer i forbindelse med tverrfaglig samarbeid.

Det fremmes få forslag til nye resultatinsentiver og resultatindikatorer. Noen sier at det bør vurderes insentiver for formidling og nyskaping, men disse forslagene er lite konkrete og operative. Flere ønsker at resultatindikatorer skal beregnes med et gjennomsnitt over flere år.

Dagens finansieringsmodell for administrasjon bør videreføres:

Høringsrunden viser at det gjennomgående advares mot å endre vesentlig på måten administrasjonen er finansiert på i forhold til i dag, og det er liten støtte for å resultateksponere finansieringen av fellesadministrasjonen. Fire av høringsvarene drøfter elementer av slik resultatfinansiering. Samtidig påpeker flere at finansieringen av administrasjon er modelluavhengig og at dette bør utredes videre, og sees i sammenheng med NTNUs arbeid med standardisering, digitalisering og effektivisering. Ingen av høringsvarene lanserer forslag om egne/skreddersydde resultatinsentiver for administrasjon.

Bevilgningene til internhusleie tas inn i RFM:

Vi tilrårde i høringsnotat 1 at bevilgningene til internhusleie tas inn i RFM og legges inn som en del av basisbevilgningen når modellen kalibreres i 2017. Samtlige av de høringsinstansene som uttaler seg, støtter dette forslaget.

Gjennomgående modell:

Ut fra høringsvarene er det tilsynelatende ulike syn på om hvorvidt RFM bør være gjennomgående, og danne mal også for den videre rammefordelingen internt i fakultetene til instituttnivået. Det er

samtidig tydelig at begrepet «gjennomgående modell» tolkes forskjellig av høringsinstansene og at det er ulike forståelser av hva dette innebærer. Fakultetene er opptatt av å ha handlingsrom til å gjøre egne prioriteringer når det gjelder størrelsesforholdet mellom ulike komponenter, og vil ha mulighet til å tilpasse styrken mellom ulike insentiver. Fakultetene ønsker også mulighet til å legge inn egne resultatinsentiver i tillegg til de som inngår i KDs modell. Vi tolker dette som at fakultetene i sine interne fordelingsmodeller ønsker å benytte grunnstrukturen i RFM, med de samme komponentene og mange av de samme insentivene. For å ivareta faglig egenart og interne strategiske prioriteringer, ønsker de rom for å gjøre fakultetsvise tilpasninger og suppleringer til modellen slik den benyttes på NTNU-nivå. Det er ut fra dette behov for å konkretisere nærmere hvordan og med hvilke frihetsgrader en ny RFM kan tas i bruk i framtidig rammefordeling og budsjettprosesser, både på NTNU-nivå og innad i fakultetene. Dette drøftes noe nærmere i kapittel 7, og vil bli fulgt opp videre i arbeidsgruppas sluttrapport.

1.3 De viktigste spørsmålene i Høring 2

De viktigste temaene i høringsnotat 2 er:

1. *Hvordan bør en framtidig SO-komponent utformes og forvaltes?*
2. *Hvilke tilpasninger bør gjøres av de enkelte insentivene og indikatorene som skal inngå i en RFM basert på KDs finansieringsmodell?*
3. *Hvordan bør forholdet mellom basis- og resultatkomponenten i en framtidig RFM være? Hvordan bør resultatkomponenten utformes?*
 - *Hvilke insentiver skal inngå og hvordan bør styrkeforholdet dimensjoneres?*
 - *Hvordan bør forholdet mellom resultatinsentivene for hhv. utdanning og forskning balanseres?*
 - *Skal resultatinsentivene ha åpen eller lukket ramme?*

Som støtte for diskusjonen av disse spørsmålene har arbeidsgruppen laget fire alternative modellforslag.

4. *Vi inviterer også høringsinstansene til å lage egne, alternative forslag til modeller. Tilsvarende som de fire alternativene gruppa presenterer, må slike forslag være basert på KDs finansieringsmodell. Forslag om alternative modeller må begrunnes og oppbyggingen må være konkret beskrevet slik at forslagene kan modelleres og simuleres.*
5. *Vi ber høringsinstansene vurdere og rangere modellforslagene og begrunne rangeringen med spesiell vekt på det alternativet dere vurderer som det beste valget for NTNU*

2. Forslag til revidert finansieringsmodell for sektoren

I regjeringens forslag til statsbudsjettet for 2017 ble det konkrete forslaget til ny finansieringsmodell for UH-sektoren lagt fram. Den reviderte finansieringsmodellen får budsjetteffekt fra og med budsjettåret 2017. Det er gjort få endringer i resultatindikatorerne fra det som ble beskrevet i vårt

første høringsnotat. Simuleringene i dette høringsnotatet bygger på metodikken i KDs finansieringsmodell slik den framgår av regjeringens forslag² til statsbudsjett for 2017.

Nedenfor oppsummeres de viktigste foreslåtte endringene i det reviderte finansieringssystemet. For en mer detaljert beskrivelse av finansieringssystemet, og dets enkeltkomponenter, vises det til [«Orientering om Statsbudsjettet 2017 for universitet og høyskular»](#).

2.1 Resultatindikatorer

Den reviderte finansieringsmodellen for UH-sektoren inneholder følgende åtte insentiver/indikatorer:

- Antall studiepoeng (åpen ramme)
- Antall utvekslingsstudenter (åpen ramme)
- Antall ferdigutdannede kandidater (åpen ramme)
- Antall doktorgradskandidater (åpen ramme)
- Inntekter fra EU (lukket ramme)
- Inntekter fra NFR og RFF (lukket ramme)
- Inntekter fra bidrags- og oppdragsaktiviteter – BOA (lukket ramme)
- Vitenskapelig publisering (publiseringspoeng) (lukket ramme)

Lukket ramme benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet. Komponenter med en fast budsjettamme har en lukket ramme. Dette blir også omtalt som en budsjettstyrt ordning

Åpen ramme benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet som ikke har en fast budsjettamme, men der størrelsen på bevilgningen avgjøres av uttellingen på angjeldende indikator(er) og beregningsregelen for komponenten.

De største endringene i resultatindikatorene er:

- Insentivet for utvekslingsstudenter er nå delt i to ulike satser: én for studenter som reiser på Erasmus+-avtaler, og én for annen studentutveksling.
- Ca. 20 prosent av pengemengden som lå i studiepoengindikatoren er lagt over i ny kandidatindikator.
- Kandidatindikatoren gir uttelling for personer som har gjennomført en forskriftsfestet gradsgivende utdanning jf. *Forskrift om grader og beskyttede titler*, og enkelte utvalgte videreutdanninger. Uttelling gis i henhold til seks kategorier, A-F, avhengig av studieprogrammets innplassering i satsene for studiepoeng. KD gir dobbel sats for kandidater på integrerte femårige mastergradsprogram og andre utdanninger som har lengde på fem-seks år.
- Indikatoren for doktorgradskandidater er gitt åpen ramme.
- EU-indikatoren er utvidet til å gjelde alle midler institusjonen mottar fra EU. 100 millioner kroner er løftet over fra NFR/RFF-indikatoren til EU-indikatoren i denne forbindelse.
- Det er innført en ny indikator for inntekter fra bidrags- og oppdragsaktiviteter (ikke inkludert EU og NFR/RFF) som er ment å speile samarbeidet med arbeids- og næringslivet. Indikatoren er finansiert ved at 300 millioner kroner er hentet fra basismidlene. Institusjonene som deltar i BOA-indikatoren har fått en reduksjon i basis. Reduksjonen er beregnet ut fra disse institusjonenes del av rammetildelingen i 2016.
- Beregningsmetoden for publiseringsindikatoren er endret for å bidra til en mer fagnøytral publiseringsindikator og for å gi økt stimulans for samarbeid om vitenskapelig publisering nasjonalt og internasjonalt.

² Evt. endringer i finansieringsmodellen som følge av Stortingets behandling av Statsbudsjettet for 2017 vil bli hensyntatt i sluttrapporten fra Arbeidsgruppa

- Tidligere ble innbetalinger brukt som parameter for indikatorene for EU og NFR/RFF. I revidert finansieringssystem benyttes periodiserte inntekter, noe som vil dempe de årlige svingningene i uttellingen. Det samme gjelder den nye BOA-indikatoren.

Endringene innebærer at det ikke lenger er et entydig skille mellom utdanningsinsentiver og forskningsinsentiver, og flere av insentivene (som EU og BOA) vil inneholde resultater fra begge virksomhetsområdene.

For en nærmere beskrivelse av de enkelte indikatorene vises det til kapittel 5.

2.2 Kalibrering

Kunnskapsdepartementet viderefører basiskomponenten og foretar kun endringer i resultatkomponenten. Når basiskomponenten videreføres, innebærer dette at modellen får resultateffekt allerede i innføringsåret 2017. Kunnskapsdepartementet skriver³ at de har vurdert å innføre endringene i finansieringssystemet med uendrede budsjetttrammer i 2017. En slik løsning innebærer at basismidlene ville blitt brukt til å utligne effektene som følge av endringer i resultatbasert del. Sistnevnte metode ble benyttet første gang resultatbasert finansiering ble innført i sektoren i 2002.

KD begrunner valg av metode med at prinsippet om resultatbasert finansiering var nytt i 2002, og at institusjonene den gang ikke hadde muligheter for å påvirke eller forbedre resultatene i tiden før innføringsåret for det nye systemet. Med bakgrunn i dette valgte KD den gang å innføre endringene uten budsjetteffekt i innføringsåret. Situasjonen ved revidering av systemet i 2017 er annerledes; institusjonene er godt kjent med resultatbasert finansiering, endringene fra og med 2017 er varslet god tid i forkant, og forslaget til satser/indikatorer innebærer i stor grad en videreføring av insentivstyrken samlet sett.

Endringene i finansieringssystemet gjør at 90 millioner kroner blir omfordelt innen sektoren i 2017. For at ikke omfordelingseffektene mellom institusjoner skal bli for store på én gang, har regjeringen i budsjettforslaget foreslått å halvere endringseffekten i 2017. Endringene vil da få full resultateffekt først i 2018.

KD har ved kalibreringen og innføringen av nytt finansieringssystem for sektoren brukt et treårig gjennomsnitt for resultatindikatorene så langt dette har vært mulig. Dette er gjort for å utjevne variasjoner i kvaliteten på tallgrunnlaget for resultatindikatorene og for å redusere effekten av svært høye eller lave verdier som kan oppstå tilfeldig ett enkelt år. Gjennomsnittstall vil bedre speile den faktiske aktiviteten over tid heller enn tilfeldige endringer. For kandidatindikatoren og indikatoren for studentutveksling (Erasmus+) er datakvaliteten for 2013 og 2014 vurdert å være for dårlig til å kunne bli brukt som beregningsgrunnlag. Derfor er utgangsposisjonen for kandidatproduksjon og utvekslingsstudenter, inkludert Erasmus+, resultatene som ble oppnådd i 2015. For de andre indikatorene er utgangsposisjonen gjennomsnittet av produksjonen i perioden 2013-2015. Merk at dette kun gjelder i innføringsåret, og at den årlige uttellingen frem i tid ikke beregnes ved bruk av flerårige gjennomsnitt.

³ Kapittel 13: Endringer i finansieringssystemet for universitet og høyskolar. Prop 1S (2016-17): Statsbudsjett 2017 for Kunnskapsdepartementet

3. Grunnlaget for arbeidsgruppas forslag

3.1 RFM basert på metodikken i KDs finansieringsmodell

Arbeidsgruppa legger til grunn for sine forslag og sitt videre arbeid at NTNUs RFM skal bygge på metodikken i KDs reviderte finansieringsmodell slik denne er beskrevet i kapittel 2 foran. Dette er i tråd med anbefalingene i samtlige høringsvar.

Som Norges største universitet har NTNU en bredde og kompleksitet i virksomheten som på mange måter gjenspeiler situasjonen og mangfoldet i norsk UH-sektor. Ved å bygge på KDs metodikk, vil NTNU kunne legge seg tett opp til finansieringssystemet for sektoren og sikre at RFM stimulerer til gode resultater på de samme områdene som KD prioriterer og premierer. Videre mener vi at målet om en enkel, transparent og forutsigbar RFM best kan ivaretas ved å bygge på KDs metodikk.

Innebefattet i «KD's metodikk» mener vi også at det relative forholdet mellom satsene innenfor indikatorene skal benyttes i RFM. Dette vektete forholdet mellom satsene er satt og begrunnet av KD, og er å regne som en av NTNUs rammebetingelser. Arbeidsgruppa har ikke forutsetninger for å si at det relative forholdet mellom satsene i KDs modell er feil, og mener det vil være transparent om dette videreføres i RFM. RFM vil da følge eventuelle endringer i KDs kategorisering.

Merk at selv om vi benytter KDs metodikk i RFM, må NTNU sette av midler til SO-komponenten og til finansiering av fellesadministrasjonen innenfor rammen fra KD. I praksis innebærer dette at vi i RFM må skalere ned satsene fra KDs finansieringssystem noe for å få et balansert forhold mellom resultatkomponenten og basiskomponenten, jf. høring 1⁴.

3.2 Rammefinansiering

Rammefinansieringen i sektorens modell gir institusjonene et strategisk handlingsrom der institusjonene *selv* har ansvar for og myndighet til å prioritere aktiviteter og områder de vil satse på.

På samme måte som i sektorens modell vil det også i NTNUs rammefinansieringsmodell være slik at det er den *samlede rammen* som skal finansiere den totale virksomheten innenfor kjerneområdene utdanning, forskning, formidling og nyskaping, og tilhørende felles infrastruktur, fellesarealer og fellesadministrasjon. NTNUs overordnede mål er satt i strategien *Kunnskap for en bedre verden*. NTNU skal legge premisser for kunnskapsutviklingen og skape verdier – økonomisk, kulturelt og sosialt. Vi skal utnytte vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å møte de store, sammensatte utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor. NTNU skal være internasjonalt fremragende. På utvalgte områder skal vi ha fagmiljøer som hevder seg i internasjonal toppklasse.

RFM skal være styrets redskap for å fordele NTNUs samlede bevilgning på en *enkel og transparent* måte som del av den årlige budsjettprosessen. For å oppfylle kravet mandatet stiller om at RFM skal være transparent, mener arbeidsgruppen at modellalternativene som drøftes i denne høringen må gi innsikt i

- hvordan hele NTNUs bevilgning fra KD fordeles til enhetene (fordelingsmekanismene).
- hvordan finansieringen til ulike enheter er sammensatt av basis- og resultatkomponent.
- hvordan finansieringen vil utvikle seg framover i tid gitt bestemte utviklingstrekk.

Den endelige modellen skal ha en basiskomponent og en resultatbasert komponent. I tillegg kommer strategi- og omstillingskomponenten (SO-midler) som ifølge arbeidsgruppens mandat skal utgjøre

⁴ Tilsvarende metode ble også benyttet i budsjettmodellene til de fire tidligere institusjonene

minst 15 prosent av NTNUs totale bevilgning fra KD. SO-midlene fordeles til enhetene etter vedtak i styret i den årlige budsjettprosessen (se kapittel 4).

Mandatet stiller videre krav om at RFM skal gi «muligheter for tydelig strategisk styring og langsiktig planlegging på ulike nivå.» Dette innebærer at RFM bør utformes på en slik måte at mekanismene som bestemmer utviklingen av rammefordelingen blir forutsigbare og påregnelige for enhetene. Vi mener at dette kan oppnås gjennom selve modellvalget, ved at den rammefordelingen RFM skal forestå i den årlige budsjettprosessen «automatiseres» for de gjenværende delene av rammebevilgningen etter at 15 prosent til SO-komponenten er trukket fra. Styrets valg av modellalternativ, og spesielt valg av oppbygging og størrelse på resultatkomponenten i modellen, vil dermed ha avgjørende betydning for hvordan budsjettfordelingen til nivå 2 skal skje og hvor forutsigbar denne vil være på lengre sikt. Vi kommer tilbake til de strategiske valgene av komponentsammensetning, resultatinsentiver og styrke på insentiver, i drøftingen av alternativer i kapittel 7.

Når RFM utformes slik blir den, med de modellerings- og simuleringsverktøy som inngår, et viktig verktøy i NTNU sine langsiktige planleggings- og budsjettprosesser. Dette gjelder både for NTNU samlet og for det enkelte fakultet. Enhetene vil kunne simulere og analysere hvordan finansieringen vil være sammensatt og kunne utvikle seg framover i tid, gitt ulike forutsetninger om produksjonsresultater. Slike analyser vil gi grunnlag for å iverksette nødvendige tiltak.

Oppnådde resultater for de resultatinsentivene som inngår i RFM vil ha direkte og synlig økonomiske konsekvenser for fakultetene. Dette gjør at RFM kan gi insentiver til en kontinuerlig forbedring og videreutvikling av NTNUs virksomhet. Merk at uttellingen gjennom resultatindikatorene i RFM *ikke* er ment å skulle finansiere en bestemt aktivitet eller virksomhet. Det vil heller ikke være noen direkte sammenheng mellom satsene i insentivsystemet i RFM og de reelle kostnadene knyttet til aktiviteten. Tilsvarende er ikke basiskomponenten en finansiering av bestemte aktiviteter, men den delen av bevilgningen som skal sikre stabilitet og forutsigbarhet også ved svikt i uttelling på resultatkomponenten. Basiskomponenten og resultatkomponenten utgjør til sammen fakultetenes rammefinansiering og handlingsrom, og de ulike aktivitetene må prioriteres innenfor denne totale rammen.

3.3 Kalibrering av RFM i innføringsåret

Som vi så i kapittel 2, får KDs reviderte finansieringssystem for sektoren resultateffekt allerede i innføringsåret 2017. Basiskomponenten videreføres fra 2016 (tilsvarer alternativ 2 i høring 1, jfr. tekstboksen under).

Vi har likevel valgt å legge alternativ 1 (se tekstboks) til grunn for kalibrering av NTNUs RFM. Dette fordi vi mener at endringene fra gamle til nye indikatorer/satser er vesentlige ved overgang til ny RFM. Dette forsterkes av at bevilgningene i 2017 er satt sammen av fire ulike resultatkomponenter fra de tidligere institusjonenes modeller. Vi kan heller ikke videreføre basiskomponenten fra et historisk nivå (alternativ 2) siden de fire institusjonene har hatt ulike fordelingsmodeller, og derfor også ulike basiskomponenter – både i andeler og i fordelingsmetodikk.

I og med at kalibreringen gjøres mot 2017-rammene, vil RFM ha resultat effekt allerede i innføringsåret 2018. Resultateffekten forårsakes da kun av endringer i produksjon innenfor indikatorene. Bruk av alternativ 1 vil ikke medføre behov for overgangsordninger i og med at budsjettammen forblir uendret i kalibreringsåret.

KD har ved kalibreringen og innføringen av det reviderte finansieringssystemet brukt et treårig gjennomsnitt for resultatindikatorene så langt dette har vært mulig. Dette er gjort for å unngå at ekstremverdier i ett enkelt år skal være førende for utgangsposisjonen. For NTNU vil det være problematisk å gjennomføre kalibrering ved treårige gjennomsnitt internt siden fakultetene er reorganiserte i perioden. Dette er særlig utfordrende der institutter splittes og der fagmiljø overføres fra tidligere høyskoler. Når basis settes som residual, er det hensiktsmessig å benytte treårige gjennomsnitt for resultatindikatorene ved kalibrering for å unngå at utgangsposisjonen til basiskomponenten settes ut fra tilfeldigheter i det enkelte året. Arbeidsgruppa tilrår at treårig gjennomsnitt for resultatindikatorene bør benyttes ved kalibrering av RFM der datakvaliteten gjør dette mulig. Merk at dette kun gjelder ved kalibrering.

Alternativene for kalibrering i høring 1

Alternativ 1 – basis som residual:

$$Basis_{2017} = Ramme_{2017} - Resultat_{2017}$$

Basiskomponenten settes for å sikre at fakultetenes totale budsjettammer blir uendret i kalibreringsåret.

Alternativ 2 – basis videreføres ut ifra et historisk nivå:

$$Resultat_{2017} = Ramme_{2017} - Basis_{2017}$$

Historisk basiskomponent videreføres i kroner, og fakultetenes totale budsjettammer kan bli endret i kalibreringsåret.

3.4 Andre modelluavhengige forhold

I høringsnotat 1 ble flere modelluavhengige spørsmål diskutert, og arbeidsgruppa ba om innspill fra høringsinstansene. Dette gjaldt bl.a. innfasing av bevilgningene til internhusleie i RFM og prinsippene for framtidig finansiering av administrasjon. Høringssvarene på disse spørsmålene er oppsummert i kapittel 1.2 foran.

Høringssvarene ga støtte til at bevilgningene til internhusleie tas inn i RFM og legges inn som en del av basisbevilgningen i kalibreringsåret. Arbeidsgruppa har lagt dette til grunn for modellalternativene, beregningene og simuleringene som presenteres senere i høringsnotatet.

3.4.1 Finansiering av fellesadministrasjonen

Som høringssvarene viser ønsker organisasjonen i liten grad å endre måten fellesadministrasjonen er finansiert på i dag. Vi støtter oss til høringssvarene og foreslår at bevilgningen til fellesadministrasjonen kun skal bestå av en basiskomponent, og at det ikke innføres en resultatkomponent.

Dette betyr at fellesadministrasjonen gjennom RFM mottar en årlig basisbevilgning som pris- og lønnsjusteres. I tillegg må det løpende vurderes hvorvidt det er behov for å justere bevilgningen for å ta hensyn til effektiviseringsbehov eller behov for finansiering av ny aktivitet.

Fellesadministrasjonen har de siste årene måtte bære en del av effektiviseringskuttene som

Stortinget i sine budsjettvedtak har pålagt offentlig sektor å gjennomføre. Vi forutsetter at dette også gjelder for fremtida, og at slike kutt må ses i sammenheng med NTNUs arbeid med standardisering og digitalisering.

Vi er klar over at det i dag internfaktureres for enkelte fellestjenester og anbefaler at det utredes og fastsettes klare retningslinjer for dette.

3.5 Bruk av RFM i NTNUs virksomhetsstyring

Arbeidsgruppa skal i hht. mandatet se på hvordan RFM «*kan integreres i NTNUs plan- og budsjettarbeid*». Vi mener RFM bør være en integrert del av, og et viktig verktøy i, NTNUs virksomhetsstyring. NTNU baserer sin virksomhetsstyring på mål- og resultatstyring, som er gjeldende styringsprinsipp for statlig sektor. Dette innebærer at det skal planlegges og settes mål, og at resultatene skal måles og følges opp for å avdekke avvik. Styret vedtar årlig et fåtall hovedprioriteringer som skal innarbeides i form av tiltak og ressurser på alle nivå i organisasjonen. Årsplaner skal utarbeides ved alle enheter med utgangspunkt i styrevedtaket, og med fokus på det som skal endres. SO-komponenten vil være et viktig verktøy i RFM som styret kan bruke for raskt å initiere endringer og nye satsinger. Utformingen av SO-komponenten drøftes nærmere i kapittel 4.

Sett i sammenheng med de øvrige delene av NTNUs virksomhetsstyring vil RFM gi:

- Langsiktighet i og sammenheng mellom planer og budsjetter.
- Forutsigbarhet for hvordan finansieringen vil utvikle seg.
- Helhetlig økonomistyring, med mulighet for i forkant å iverksette tiltak for å møte budsjettavvik og tilpasse avsetningsnivå.
- Tydelig belønning av oppnådde resultater.
- Planmessig dimensjonering av strategiske satsinger og omstillingstiltak, inkl. muligheter for å etablere samfinansiering av strategiske satsinger mellom nivå og på tvers av enheter.
- Integrert finansiering av internhusleie og annen infrastruktur.

I forhold til NTNUs virksomhetsstyring vil en viktig oppgave da være å overvåke og evaluere hvordan RFM påvirker organisasjonens prestasjoner og kvalitetsutvikling over tid, og om den bidrar til å realisere målene i NTNUs strategi og fusjonsplattformen.

4 Nærmere om den strategiske komponenten (SO)

4.1 Størrelsen på SO-komponenten

I arbeidsgruppens mandat forutsettes det at minst 15 prosent av bevilgningen fra KD settes av til strategi- og omstillingsmidler (SO-komponenten). Per i dag utgjør SO-komponenten på institusjonsnivå 13,5 prosent av NTNUs totale budsjett etter fusjonen. Vi foreslår en gradvis opptrapping av SO-komponenten med en økning på 0,5 prosentpoeng per år over 4 år til 15 prosent. Dette vil dempe de budsjettmessige konsekvensene for enhetene i innføringsåret 2018. Merk at om lag 2/3 av SO-komponenten i dag er stipendiatstillinger bevilget av Kunnskapsdepartementet.

Vi mener at nivået NTNU har opparbeidet på rammen for strategi og omstilling har vært en viktig suksessfaktor for NTNUs faglige og strategiske utvikling sammenlignet med andre institusjoner i sektoren. Dette gjelder særlig innenfor forskning, men slike satsinger spiller en økende rolle også med tanke på å modernisere undervisning og styrke kvaliteten innenfor utdanningsområdet. Både fusjonen og størrelsen på nye NTNU i seg selv, tilsier at det er viktig at organisasjonen også framover prioriterer faglig og administrativ fornyelse og videreutvikling.

Flertallet av høringsvarene støtter føringen i mandatet om en SO-komponent på i størrelsesorden 15 prosent på nivå 1. I tillegg til disse midlene bør fakultetene også sette av midler til strategi og omstilling i sine egne fordelingsmodeller.

4.2 Oppbygging av en ny SO-komponent

Vi foreslår at SO-komponenten på nivå 1 i ny RFM organiseres i to programområder, ett for strategi og ett for omstilling. Under disse programområdene finansieres *tidsavgrensede prosjekter* med *tydelige mål* som kan evalueres underveis og ved prosjektets avslutning.

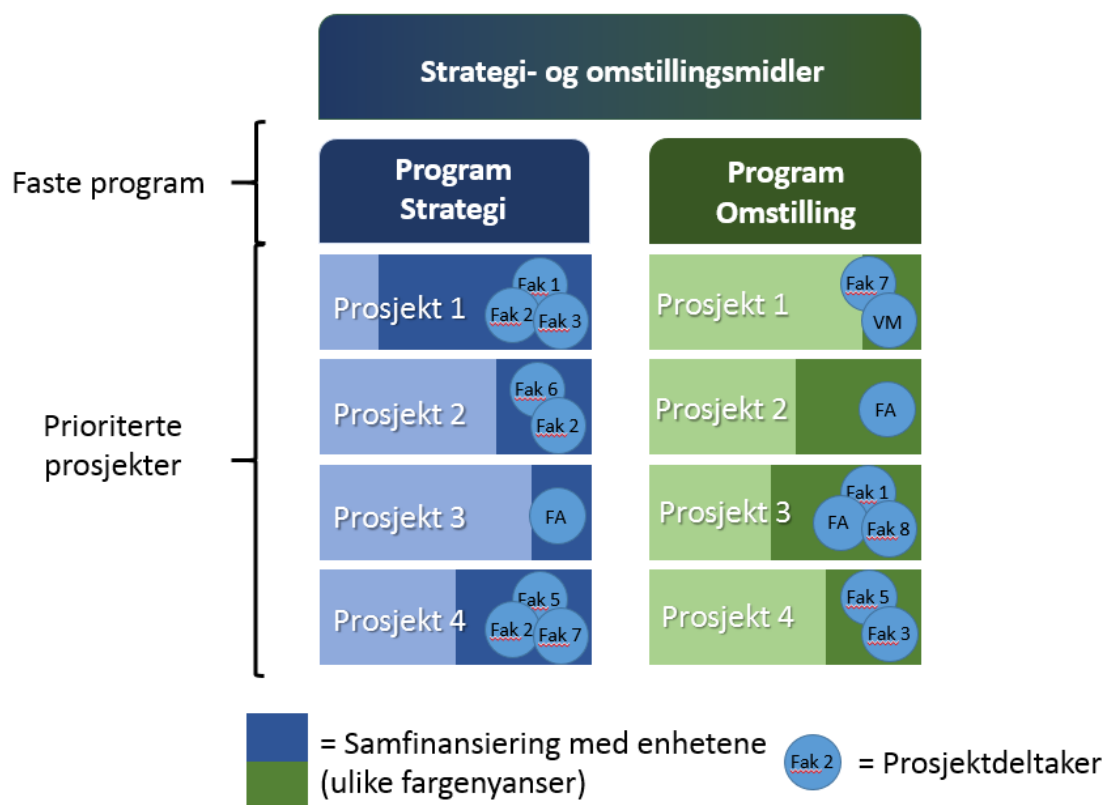
Rammene som settes av til programområdene, samt retningslinjene for forvaltningen av SO-midlene, fastsettes av styret. Prosjektene i SO-komponenten vedtas av styret etter innstilling fra rektor som en del av den årlige budsjettprosessen (se 4.3).

Prosjektene kan være initiert av fakultetene, avdelingene i fellesadministrasjonen, rektorat og styret. Det kan både være prosjekter for å utvikle faglig virksomhet og kvalitet i tråd med NTNUs strategi, og prosjekter for å utvikle bedre og mer effektive administrative systemer og prosesser. Vi foreslår at prosessen med utvikling og oppfølging av prosjektene bør inngå som en del av rektors styringsdialog med fakultetene.

Vi foreslår som hovedregel at enhetene bør bidra med finansiering av prosjektene med midler enhetene selv setter av til strategi- og omstillingstiltak av egen ramme. Slik samfinansiering sikrer sammenheng mellom enhetenes strategiske satsinger og bruk av SO-komponenten. Vi mener likevel at ordningen må gi rom for nødvendig fleksibilitet og individuell vurdering av prosjektene og av enhetenes økonomiske handlingsrom. Styret kan også bestemme at prioriteringen av spesifikke formål skal være gjennomgående i hele organisasjonen.

Programområdet for strategi kan inneholde prosjekter innen forskning, kunstnerisk virksomhet, utdanning, nyskaping, formidling og infrastruktur. Prosjektene vil gjerne gå på tvers av disse områdene. Eksempelvis vil prosjekter knyttet til internasjonalt samarbeid og infrastruktur gjelde både utdanning og forskning.

Figur 1 illustrerer forslag til program- og prosjektorganisering av SO-komponenten og hvordan prosjektene kan tenkes finansiert med bidrag fra enhetenes midler til strategi- og omstilling.



Figur 1: Illustrasjon programorganisering av SO-komponenten og samfinansiering av prosjekter

Eksempler på typiske tidsavgrensede prosjekter innen programområde strategi:

- Stipendiatstillinger⁵
- Universitetsskoler
- Stjerneprogrammet
- Tematiske satsinger og muliggjørende teknologier
- Egenfinansiering til sentra SFI, SFF, FME og til SFU
- Rekruttering for å bygge verdensledende miljø
- Toppundervisning/innovativ utdanning
- Vitenskapelig utstyr
- HUNT 4
- Internasjonal handlingsplan
- Satsing på nyskaping/næringsutvikling

Programområdet for omstilling vil inneholde prosjekter for systemutvikling, digitalisering og effektivisering og annen nødvendig omstilling av NTNUs virksomhet.

Eksempler på typiske tidsavgrensede prosjekter innen programområde omstilling:

⁵ Stipendiatstillingene videreføres til fakultetene. 1/3 øremerkes strategiske satsinger som satsingsområder, sentra (SFI, SFF, ME) og satsinger på verdensledende forskningsmiljøer.

- Alternative vurderingsformer (elektronisk eksamen)
- Digitalisering av utvalgte administrative prosesser
- Implementering av nye IT-systemer

4.3 Prosess for plan, budsjett og oppfølging (PBO) for SO-komponenten

Rektor bør, i tett dialog med dekanene, sikre en åpen og god budsjettprosess for SO-komponenten slik at gode prosjekter løftes frem og prioriteres uten at det stilles krav om tidkrevende søknadsprosesser eller annet unødvendig byråkrati.

Ettersom det forutsettes at prosjektene skal være tidsavgrensede, vil det bli frigjort midler etterhvert som prosjekter avsluttes og dette gir rom for nye prosjekter. Dersom prosjekter som avsluttes skal videreføres i vanlig drift må det vurderes om den eller de enhetene som ønsker ansvaret for å ta over aktivitetene skal få øremerkede midler til dette. Det kan tenkes flere ulike modeller for dette:

- Ansvaret for å finansiere videreføring av prosjektet overføres ansvarlig enhet i linjen, og prioriteres opp mot andre formål innenfor enhetens ordinære ramme.
- Det følger med finansiering av driftsfasen for vellykkede prosjekter (økning av basiskomponenten). For å opprettholde SO-komponent på 15 prosent, vil nødvendige midler kunne hentes inn på samme måte som vi gjør ved gradvis økning av SO-komponenten i innføringen av RFM.

Vi foreslår at plan for videre finansiering av prosjekter skal være avklart *før* prosjektene settes i gang.

I dag er ramme for strategi- og omstillingsmidler en blanding av tidsavgrensede satsinger og mer «faste poster» som av ulike grunner er prioritert innenfor SO-potten. De tidsavgrensede satsingene drøftes i dekanmøtet og prioriteres av rektor før styrebehandling. De «faste postene» er en blanding av forpliktelser, tiltak, utviklingsprosjekter og styrking av fellesadministrative tjenester. Det er nødvendig med en gjennomgang av disse «faste postene» for å vurdere eventuell videreføring av disse aktivitetene i sammenheng med finansiering av fellesadministrasjonen. En mellomløsning vil være å definere noen av prosjektene innenfor SO-komponenten for 3 år med sikte på å overføre ansvar og finansiering til den enheten som skal ivareta oppgavene etter prosjektperioden.

Eksempler på slike «faste poster» (omfang i 2016 i parentes, i mill. kr)

- TTO - tjenestekjøp (9,9)
- Rekruttering (6,2)
- Utdanningsstrategiske tiltak (6,2)
- Studieavdelingen (4,5)
- IKT prosjekter (14,3)
- Likestilling (4,4)
- Biennale landkampanje/Internasjonal profilering av NTNU (2,0)

4.4 Innføring av utviklingsavtaler

For en del prosjekter i SO-komponenten kan det være hensiktsmessig å inngå egne utviklingsavtaler for å formalisere prosjektene. Utviklingsavtaler kan klargjøre mål og forventede resultater av prosjektet, hvordan finansieringen skal fordeles mellom partene i prosjektene og hvem som har ansvar for videreføring av arbeid som eventuelt skal innføres i vanlig drift etter prosjektets slutt. I slike avtaler kan det formuleres eventuelle betingelser for finansiering og eventuelle krav om

evaluering underveis i prosjektet. Utformingen og oppfølgingen av slike utviklingsavtaler kan inngå som del av den årlige styringsdialogen.

Vi ber om kommentarer/korrektiver/motforestillinger på forslagene til utforming av SO-komponenten og bruk av utviklingsavtaler for prosjekter i kapittel 4.

5 Nærmere om resultatkomponenten

I den første høringsrunden mente de fleste høringsinstansene at KDs insentiver er dekkende. Enkelte mente at noen insentiver kunne spisses ytterligere eller gjøres tydeligere/mer målrettet, og noen hevdet at det var behov for nye insentiver innenfor områder som nyskaping, formidling og kunstnerisk virksomhet. Insentiver for tverrfaglig samarbeid var et innspill som gikk igjen i mange høringsuttalelser.

Gjennomgående viser høringssvarene at RFM ikke bør inneholde flere insentiver enn KDs finansieringsmodell. Vår nullhypotese har derfor vært å videreføre KDs insentiver. Vi har deretter sett på muligheter for å spisse insentivene og vurdert om etablerte tellekanter kan benyttes.

Med bakgrunn i høringen, og med henvisning til kravet om en enkel og transparent modell, foreslår arbeidsgruppa at antallet insentiver i RFM for fordeling til nivå 2, bør være begrenset oppad til samme antallet insentiver som i KDs finansieringsmodell.

5.1 Utforming av enkeltinsentiver

Under beskrives hver enkelt indikator i KDs finansieringssystem for sektoren slik de er foreslått i *Orientering om forslag til statsbudsjettet 2017 for universiteter og høyskoler*, samt hvilke tilpasninger som er utredet og våre tilrådninger knyttet til den enkelte indikator. Vi har vurdert justeringer der dette kan styrke ivaretagelsen av NTNUs egenart i større grad enn KDs modell for hele sektoren gjør. Vi har også vurdert om det er insentiver i modellen for sektoren som kan skape nye hindringer for tverrfaglig samarbeid internt ved NTNU.

5.1.1 Indikator for studiepoeng

I beskrivelsen av KDs reviderte finansieringssystem⁶ kan vi lese:

«Framleis gjennomfører godt under halvparten av studentane på normert tid. Finansieringssystemet skal stimulere institusjonane til å arbeide med auka utdanningskvalitet slik at fleire fullfører utdanninga. Tal på studiepoeng blir ført vidare som indikator, og ein ny indikator for tal på kandidatar blir innført for å stimulere til betre gjennomføring av gradsstudium. Systemet vil dermed ha insentiv for at institusjonane arbeidar både for at studentane har god progresjon, og for at dei fullfører ein grad.»

Satsene for studiepoengproduksjon er fra og med 2017 redusert for å kunne finansiere den nye indikatoren for kandidatproduksjon. Indikatoren for studiepoeng er delt inn i seks satser A-F (se avsnitt 2.1). Kategoriinndelingen er tenkt å gi tilnærmet lik insentivstyrke uavhengig av kostnadene ved et emne. Både eksterne kostnadskartlegginger og erfaringer internt ved NTNU tilsier at det er

⁶ <http://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2017/Dokumenter1/Fagdepartementenes-proposisjoner/kunnskapsdepartementet-KUD/Prop-1-S-/Del-3-Omtale-av-sarlege-tema-/13-Endringar-i-finansieringssystemet-for-universitet--og-hogskolar-/>

kostnadsforskjeller mellom emner innenfor samme sats for studieplass. Kategoriinndelingen kan sees på som KDs betalingsvilje (insentivstyrke) heller enn kostnadsdekning. Det er opp til den enkelte institusjonen å vurdere hvorvidt en ønsker å disponere større deler av basisfinansieringen til å dekke eventuelt manglende resultatfinansiering for et emne.

Vi mener den samme logikken kan videreføres internt ved NTNU. Det vil både være transparent og forutsigbart at den relative kategoriinndelingen i KDs indikator for studiepoeng videreføres i NTNUs RFM.

Gamle NTNU har i IFM gitt uttelling for eksternfinansierte studiepoeng (EVU) selv om disse studiepoengene ikke gir uttelling i KDs finansieringssystem. Begrunnelsen for dette har vært NTNUs behov for å styrke resultatene på dette området. Indirekte innebærer dette en omfordeling mellom egenfinansierte og eksternfinansierte studiepoeng og kandidater.

Vi har vurdert hvorvidt eksternfinansierte studiepoeng skal gi uttelling i NTNUs RFM og mener eksternfinansierte studiepoeng gir et sterkt nok incentiv i seg selv gjennom den betalingen som oppnås direkte. Etter fusjonen omfatter NTNU flere EVU-tunge miljø som kan bidra til at EVU-virkomheten øker uten at det er behov for et eget incentiv i NTNUs RFM.

Vi ber om synspunkter på forslaget om at kun egenfinansierte studiepoeng skal få uttelling i RFM.

5.1.2 Indikator for utveksling

Indikatoren for utvekslingsstudenter gir en fast sats for alle inn- og utreisende studenter med en utvekslingsavtale eller et utvekslingsprogram som varer tre måneder eller mer. Fra 2017 er det innført egen sats for utreisende studenter på Erasmus+ -programmet. Denne satsen er 50 prosent høyere enn den ordinære satsen i 2017.

Styrken på utvekslingsindikatoren er relativt svak i KDs finansieringsmodell. Arbeidsgruppa har vurdert hvorvidt det skal gis ekstra premiering for utveksling til/fra enkeltland eller enkeltinstitusjoner som det er strategisk prioritert å samarbeide med. Det er også vurdert hvorvidt ansattutveksling skal innarbeides som del av incentivet. Vi mener at incentivet slik det fremkommer i dag, med to ulike satser, er komplekst sett i forhold til styrken på incentivet. Ytterligere differensiering vil medføre administrativt merarbeid.

I høringsrunden trekker flere frem at bortfallet av studiepoengproduksjon for utreisende studenter har en negativ økonomisk effekt for mange fagmiljø og at dette kan hindre studentutveksling. Samtidig gir dette i seg selv et incentiv for å fylle kullene med innreisende studenter som kan kompensere for inntektsbortfallet. Det er i midlertid mange andre forhold som påvirker denne balansen mellom inn- og utreisende studenter.

Arbeidsgruppa har vurdert om det er hensiktsmessig å innføre en normert uttelling for studiepoengproduksjon for *utreisende* studenter, men har kommet til at KDs metodikk for premiering av studentutveksling bør benyttes i RFM uten ytterligere tilpasninger. Hovedbegrunnelsen er at incentivet er relativt svakt i KDs finansieringsmodell og at ytterligere tilpasninger vil gi administrativt merarbeid.

Vi ønsker synspunkter på vårt forslag om at KDs metodikk for premiering av studentutveksling bør benyttes i RFM uten ytterligere tilpasninger.

5.1.3 Indikator for kandidater

Indikatoren for kandidater gir uttelling for personer som har gjennomført en forskriftsfestet gradsgivende utdanning jf. *Forskrift om grader og beskyttede titler*, og enkelte utvalgte videreutdanninger. Målet med denne nye indikatoren er å stimulere bedre gjennomføring av gradsstudier, noe som er en utfordring også for NTNU. Uttelling gis i henhold til seks kategorier, A-F, avhengig av studieprogrammets innplassering i satser for studiepoeng beskrevet i avsnitt 5.1.1. Lengden på utdanningene varierer innenfor hver kategori fra ett til fem-seks år. KD gir derfor dobbel sats for kandidater på integrerte femårige mastergradsprogram og andre utdanninger som har lengde på fem-seks år.

Som vi har sett, har insentiver for tverrfaglighet vært et gjennomgående tema i hørings svarene i den første høringsrunden. I det første høringsnotatet beskrev arbeidsgruppa at det viktigste knyttet til insentiver for tverrfaglighet ikke er eksplisitte insentiver i seg selv, men at RFM *ikke må legge hindringer* for tverrfaglig samarbeid. En direkte implementering av KDs kandidatinsentiv i RFM kan legge nye hindringer for tverrfaglig samarbeid. Kandidatindikatoren finansieres i KDs modell ved å redusere uttellingen for studiepoengproduksjon slik at ca. 20 prosent av pengemengden som lå i studiepoengindikatoren er lagt over i ny kandidatindikator. Dersom uttellingen for kandidatproduksjon kun tilfaller det gradsgivende fakultetet, vil de øvrige fakultetene som bidrar til produksjonen gjennom tverrfaglig samarbeid stå igjen med redusert uttelling for studiepoengproduksjonen. Med dagens organisering av utdanningen ved NTNU, er noen fakulteter betydelige leverandører av emner til studieprogrammer som eies av andre fakulteter. Flere fakulteter samarbeider tett om studieprogrammer der studentene underveis kan velge studieretning som avgjør hvilket fakultet de tar emner og masteroppgaven ved. Slikt samarbeid og slik ansvarsdeling er strategisk ønskelig og ressurseffektivt, samtidig som det gir studentene valgfrihet.

Vi har vurdert hvordan kandidatindikatoren kan deles mellom fakultetene for å hindre en utvikling der fakultetene av økonomiske hensyn selv vil ønske å levere egne emner til egne studieprogrammer fremfor å samarbeide. Deling av kandidatindikatoren er imidlertid en svært komplisert øvelse som krever gjennomgang av produksjonsdata på individnivå.

En annen tilnærming er å redusere størrelsen på premieringen av kandidatindikatoren som går til studieprogrameier, til fordel for indikatoren for studiepoengproduksjon som går til emneproduserende fakultet.

Vi ber om innspill til utforming av en kandidatindikator som ikke skaper hindringer for tverrfaglig samarbeid. Vi ber også om innspill på styrken på kandidatindikatoren sett i forhold til studiepoengindikatoren.

5.1.4 Indikator for doktorgradskandidater

Indikatoren gir uttelling for stipendiater som har fullført og disputert ved institusjonen. Uttellingen gis gjennom en fast sats. Fra og med 2017 er rammen for insentivet *åpen* slik at vekst i produksjon gir

direkte uttelling uavhengig av hvordan andre institusjoner i sektoren presterer på denne indikatoren (se tekstboks i 2.1). Incentivet utgjør kr 367 000 per kandidat. Dersom kandidaten er tilsatt ved en annen institusjon, gis denne institusjonen 20 prosent av uttellingen.

I gamle NTNUs inntektsfordelingsmodell (IFM) er det en egen mekanisme for deling av uttellingen ved tverrfakultær veiledning, der hovedveilederens fakultet gis en andel på 0,7 av uttellingen. I tilfeller der det er flere hovedveiledere i løpet av ett og samme år, deles andelen på 0,7 på antall hovedveiledere. Biveilederens fakultet gis en andel på 0,3. I tilfeller der det er flere biveiledere, deles andelen på 0,3 på antall biveiledere. Ordningen ser ut til å ha fungert godt. Vi tilrår at fordelingen av uttelling innenfor indikatoren for doktorgradskandidater gjøres etter samme metodikk som ble benyttet i IFM for tverrfakultær veiledning.

Vi ønsker synspunkter på forslaget om fordeling av indikatoren for doktorgradskandidater ved tverrfakultært veiledningssamarbeid.

5.1.5 Indikatorer for inntekter fra EU, NFR/RFF og øvrig BOA

I KDs reviderte finansieringsmodell er det totalt tre indikatorer knyttet til eksternfinansiert virksomhet. Indikatoren for BOA (eksklusiv EU og NFR/RFF) er ny fra og med 2017 og dekker både forsknings- og utdanningsområdet. I tillegg er EU-indikatoren utvidet til å gjelde alle midler institusjonen mottar fra EU, også midler til utdanning. Det er en differensiering mellom satsene til de tre indikatorene, og uttellingen er gitt innenfor en *lukket ramme* (se tekstboks i 2.1). Dette innebærer at satsene vil variere i tråd med prestasjonene i sektoren.

Vi har vurdert hvorvidt det bør være ytterligere differensiering innenfor kategoriene i NTNUs RFM, men vi mener at KDs differensiering mellom kategoriene er dekkende, og at det vil være utfordrende å utføre ytterligere differensiering innenfor kategoriene, siden mange av underkategoriene er fagspesifikke.

Vi ønsker synspunkter på forslaget om at KDs metodikk for indikatorer for inntekter fra EU, NFR/RFF og øvrig BOA bør benyttes i RFM uten ytterligere differensiering.

5.1.6 Indikator for vitenskapelig publisering

Publiseringspoeng gis uttelling utfra publiseringsform, kvalitetsnivå og forfatterdeler. Vekting av kvalitetsnivå og publikasjonsform er uendret i KDs reviderte finansieringsmodell. Beregningsmetoden er endret for å bidra til en mer fagnøytral publiseringsindikator og økt stimulans for samarbeid om vitenskapelig publisering nasjonalt og internasjonalt. Dette er i tråd med NTNUs innspill i revisjonen av KDs finansieringssystem.

Uttellingen er gitt innenfor en lukket ramme (se boks i avsnitt 2.1). Dette innebærer at satsen vil variere i tråd med prestasjonene i sektoren for øvrig.

Vi har vurdert hvorvidt det bør innføres ekstra premiering for:

- Publisering på nivå 2
- Internasjonal sampublisering
- Open access-publisering

Vi mener at publiseringsindikatoren som fremkommer i KDs finansieringsmodell ivaretar de viktigste hensynene tilstrekkelig, og at arbeidet for å endre publiseringsmønsteret bør skje gjennom andre virkemidler enn i RFM.

Vi ønsker synspunkter på forslaget om at publiseringsindikatoren i KDs modell videreføres i RFM uten ytterligere justering.

5.2 Åpne og lukkede rammer i RFM

Begrepene åpen ramme og lukket ramme i KDs finansieringssystem ble definert slik i tekstboksen i avsnitt 2.1:

- **Lukket ramme** benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet. Komponenter med en fast budsjettamme har en lukket ramme. Dette blir også omtalt som en budsjettstyrt ordning.
- **Åpen ramme** benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet som ikke har en fast budsjettamme, men der størrelsen på bevilgningen avgjøres av uttellingen på angjeldende indikator(er) og beregningsregelen for komponenten.

I KDs finansieringsmodell har fire insentiver åpen ramme (studiepoeng, utvekslingsstudenter, ferdigutdannede kandidater og doktorgradskandidater), og fire insentiver har lukket ramme (EU, NFR og RFF, andre bidrags- og oppdragsaktiviteter (BOA), og vitenskapelig publisering).

Åpen ramme innebærer at det ikke er noen begrensning i størrelsen på det totale insentivet i KDs finansieringsmodell. Hver produsert enhet gir en fast uttelling uavhengig av den totale produksjonen. Satsene ligger altså fast uavhengig av størrelsen på produksjonen.

Lukket ramme (pr. insentiv) innebærer at insentivet utgjør en total sum midler som skal deles ut på antallet produserte enheter. Dette innebærer at NTNU konkurrerer med andre institusjoner i sektoren om uttelling på disse insentivene. De som gjør det best tar størst andel av budsjettammen som er satt av for insentivet. Satsene per indikator vil fastsettes fra år til år beregnet som budsjettammen delt på produksjonen 2 år tidligere.

Lukket ramme i NTNUs RFM vil bety at det settes en ramme for insentivet som kan finansieres i modellen. De fakultetene som produserer mest vil da få høyest andel av den rammen som NTNU har satt av til indikatoren.

NTNU kan imidlertid velge å utvikle en RFM som bygger på KDs metodikk, men der *flere* insentiver får *åpen ramme* enn det som er tilfellet i KDs modell. Fordelen med en slik modell vil være en mer direkte kobling mellom produksjon og resultattdeling på disse indikatorene. Vi kan på denne måten forsterke noen flere av insentivene og belønne dem som lykkes enda sterkere. Utfordringen med en slik modell er at det oppstår et finansieringsbehov hvis produksjonen ved NTNU blir høyere enn det resultatfinansieringen fra KD gir rom for.

Vi får altså et *lukkingsbehov* i modellen som vil være forskjellen mellom tildelingene RFM gir og rammebevilgningen fra KD⁷. Hvis RFM fører til et negativt lukkingsbehov (dvs. et finansieringsbehov), kan dette dekkes på ulike måter i modellen. Vi kan velge å redusere basiskomponenten andelsmessig, eller redusere styrken på ett eller flere insentiver i resultatkomponenten, eller redusere rammene for andre insentiver som har lukket ramme i modellen, eller kombinasjoner av disse. Siden RFM skal fordele 100 prosent av rammebevilgningen fra KD, vil det i alle tilfeller være behov for en *lukkingsmekanisme* i modellen slik at fordelingen i RFM samsvarer med rammebevilgningen fra KD. Dette drøftes nærmere i kapittel 7 der vi viser alternativer med lukket og åpen ramme og varierende styrker på insentivene. Vi viser også konsekvensene dette har for lukkingsbehovet i modellen.

5.3 Resultatindikatorenes virkningsfart

Mye av kritikken knyttet til det resultatbaserte finansieringssystemet handler om tilfeldige svingninger i bevilgningene fra år til år. En finansieringsmodell som gir uttelling basert på produksjonen i ett enkelt år vil ikke ta hensyn til om en produksjonsendring skyldes reelle trender eller tilfeldige fluktasjoner. Argumentene mot dette er gjerne at institusjonene kjenner resultatene ett år før de gir budsjettmessig uttelling, samt at virksomheten kan holde igjen deler av bevilgningene fra år til år for å dempe effektene.

I faser med stor vekst vil virksomheten ofte være opptatt av at effektene av produksjonsendringene for budsjetttrammene skjer så raskt som mulig. Økning i produksjon henger ofte tett sammen med økte kostnader, og hvis finansieringen lar vente på seg, vil dette begrense evnen til å satse.

Motsatt, i nedgangstider, vil virksomheten ofte være opptatt av at effektene av produksjonsendringene skal komme så sent som mulig. Da får virksomheten tid til å omstille seg, og kan sikre nytt inntektsgrunnlag eller tilpasse virksomheten til strammere rammer.

Vi har vurdert hvorvidt budsjettuttellingen skal gis to år etter produksjonsåret, eller hvorvidt all produksjon skal «glattes» i form av treårige gjennomsnitt. Under redegjør vi for konsekvensene knyttet til de to alternativene.

Videreføre KDs modell med uttelling budsjettåret to år etter produksjonsåret

En slik mekanisme sikrer at fagmiljø i vekst mottar økt uttelling så raskt som mulig. Samtidig gis fagmiljøene ett år til omstilling fra produksjonen er kjent til produksjonsendringene gir utslag i budsjettet. Velger vi denne måten å gjøre det på er det ingen mellomfinansieringsrisiko for NTNU i og med at den interne viderefordelingen følger tildelingene fra KD.

Glatting av all produksjon i form av treårig gjennomsnitt

En slik mekanisme sikrer at fagmiljø i nedgangstider gis bedre tid til å omstille seg. Bevilgningene vil i mindre grad være påvirket av tilfeldige fluktasjoner. Fagmiljø i kraftig vekst vil oppleve at det tar lengre tid å skaffe finansiering til nye tiltak og vekst. Det er moderat risiko knyttet til finansiering av ordningen i og med at all produksjon glattes. I tilfeller der NTNU er i kraftig vekst samlet sett vil det oppstå et positivt handlingsrom i NTNUs budsjetter. I tilfeller der NTNU opplever en stor nedgang i rammen fra KD, vil det oppstå et finansieringsbehov i RFM som må håndteres gjennom lukkingsmekanismen (reduserer basiskomponenten).

Det er indikatorene for EU og NFR/RFF som det historisk har vært størst endringer i tildelingene fra år til år i KDs finansieringsmodell. Dette skyldes at KD har lagt mottatte inntekter til grunn i beregning

⁷ Lukkingsbehov kan også komme som følge av styrken på indikatorene og av størrelsen på rammene som settes for indikatorer med lukket ramme.

av uttellingen. I det revidere finansieringssystemet bygger indikatorene for EU, NFR/RFF og øvrig BOA på *periodiserte* inntekter. Dette demper svingningene fra år til år totalt sett. De øvrige indikatorene, bortsett fra indikatoren for doktorgradskandidater, er relativt stabile fra år til år.

Vi mener at glatting av resultatindikatorene vil gi en mindre transparent RFM og at glatting vil føre til at dette nødvendig finansiering vil komme for sent i perioder med vekst. Vi vil derfor fraråde glatting av resultatindikatorene, og tilrår at produksjonsresultatene gir budsjettvirkning på samme måte som i KDs finansieringssystem. Unntaket er ved kalibrering av modellen jfr. kapittel 3.3.

Vi ber om begrunnede synspunkter på resultatindikatorenes virkningsfart.

6 Nærmere om basiskomponenten

Som beskrevet i høringsnotat 1, mener vi at egenarten og fagprofilen til fusjonspartnerne er ivarett ved dagens basisbevilgning, og at denne bør danne grunnlag for en ny basis i RFM. Basisbevilgningen utgjør den langsiktige delen av bevilgningen som skal sikre stabilitet. Denne egenarten kan f.eks. være forskningstid, historiske bevilgninger til spesielle tiltak, bevilgning til undervisnings- og forskningsinfrastruktur tilpasset behovene i ulike studieprogram og forskningsaktiviteter, mv.

I KDs reviderte finansieringssystem er forholdet mellom basis- og resultatkomponenten omtrent 70 og 30 prosent på sektornivå, samtidig varsler regjeringen at resultatkomponenten vil øke over tid, noe som betyr at basiskomponentens andel av total bevilgning kan gå ned.

6.1 Endring av basisbevilgningen

I KDs modell vil NTNUs basisbevilgning endres hvis vi mottar nye studieplasser, nye rekrutteringsstillinger og andre øremerkede satsinger eller trekk. Vi foreslår at dette videreføres som prinsipp for endring av fakultetenes basisbevilgning, med unntak av midlene til rekrutteringsstillinger som fordeles ved en egen metode og gis som SO-bevilgning. Det vil si at fakultetenes basisbevilgning endres hvis vi mottar nye studieplasser fra Kunnskapsdepartementet. Endringen i basisbevilgning bestemmes av hvor mange nye studieplasser vi mottar og hvilken finansieringskategori⁸ de ligger i. Vi anbefaler videre at 70 prosent av endringene tilføres fakultetenes basisbevilgning som i gamle NTNUs IFM. Endringen i basisbevilgning skal dekke økning i fellestjenester samt arealkostnader for fellesrom som følger av flere studieplasser.

I de siste tre budsjettårene (inkl. 2017) har NTNU mottatt årlige kutt i basisbevilgningen for å imøtekomme regjeringens avbyråkratisering- og effektiviseringsreform for offentlig sektor. Arbeidsgruppen har ikke grunnlag for å si hvordan framtidige kutt skal fordeles mellom enhetene, men foreslår at kuttene bør tas fra basisbevilgningen, slik at foreslåtte resultatindikatorer og SO-bevilgning kan videreføres med samme styrke framover i tid. Slik kan NTNU holde fokus på gode resultater, iverksette strategiske satsinger og drive omstilling.

6.2 Beregning av fakultetenes årlige basisbevilgning

I det årlige arbeidet med fastsetting av enhetenes bevilgningsrammer, mener vi dette kan gjøres ved at SO-bevilgningen, bevilgning til fellesadministrasjonen (FA), basisbevilgning til Vitenskapsmuseet (VM) og den totale resultatbevilgningen settes av og beregnes først. SO-bevilgningen skal ligge på 15

⁸ Finansieringskategoriene er fastsatt av Kunnskapsdepartementet og går fra A til F, hvor A er høyest.

prosent av total bevilgning, og det er derfor naturlig å sette av dette beløpet for videre fordeling. Bevilgningen til fellesadministrasjonen tilrås å ligge fast fra år til år, kun justert for pris- og lønnsstigning, andel av effektiviseringskutt og eventuelle strategiske endringer. Vi tilrår i utgangspunktet at basisbevilgningen til Vitenskapsmuseet holdes fast pga. at denne enheten, som følge av sitt myndighetsoppdrag og sin egenart, har begrensede muligheter til å endre sin ramme gjennom resultatkomponenten.

Total resultatbevilgning skal også beregnes før basis fordeles, slik at insentivsatsene kan ha full effekt innenfor den samlede rammen til NTNU. Summen av disse bevilgningskomponentene trekkes deretter fra den totale bevilgningen fra KD. Differansen vi står igjen med er fakultetenes basisbevilgning og eventuelle øremerkede endringer. Dette kan skrives:

$$\text{Basis}_{\text{fakultetene}} = \text{Tot. KD bevilgning} - (\text{SO} + \text{FA} + \text{VM}_{\text{basis}} + \text{tot. resultat} + \text{Ø. merk. endr.})$$

Vi foreslår videre at summen av basisbevilgningen til fakultetene fordeles relativt etter fjorårets fordeling av basis mellom fakultetene, korrigert for eventuelle øremerkede endringer i basisbevilgningen, enten som følge av opptrapping av nye studieplasser eller andre strategiske økninger eller trekk. Mekanismen for fordeling av basisbevilgning til fakultetene i år t kan skrives som:

$$\text{Basis fakultet } A_t = \frac{\text{Basis fakultet } A_{t-1}}{\text{Tot. basis fakultetene}_{t-1}} (\text{Basis fakultetene}_t) + \text{Ø. merk. endr.}_t$$

Tabellene under er et eksempel på hvordan basisbevilgningen til fakultetene beregnes. Tallene må ses på som eksempler da flere forhold, og spesielt valg av insentiver i resultatkomponenten og styrken på disse, vil påvirke beregningene.

Tot bevilgning KD 2018	6 187 308
SO-bevilgning (13,5 %)	-835 287
Fellesadm og fellesfunksjoner	-1 331 961
VM basis	-76 170
Tot resultatbev 2018	-1 548 128
Basis fakultetene 2018	2 395 762

Tabell 1: Fastsetting av størrelsen på basis til fakultetene i 2018

Basisbevilgningen som skal fordeles i 2018 er på nesten 2,4 mrd. kr. Fordelingsnøkkelen er i dette tilfellet fakultetenes basisbevilgning i 2017 (i 2020 vil basis i 2019 være fordelingsnøkkel):

Enheter	Basisbevilgning 2017	Relativ fordeling 2017	Basisbevilgning 2018
HF	206 620	9 %	207 775
AD	86 992	4 %	87 479
IE	403 044	17 %	405 298
IV	411 250	17 %	413 549
MH	379 968	16 %	382 093
NV	323 496	14 %	325 305
SU	443 110	19 %	445 588
ØK	127 959	5 %	128 674
Sum fakultetene	2 382 440	100 %	2 395 762

VM	76 170		76 170
Fellesadm og fellesfunksjoner	1 331 961		1 331 961
Sum basis	3 790 571		3 803 893

Tabell 2: Fordeling av basisbevilgning mellom fakultetene i 2018

I dette eksempelet er det ingen nye studieplasser eller andre øremerkinger som er fordelt, det ville i så fall ha kommet som et tillegg til kolonnen *Basisbevilgning 2018* på enheten det gjelder.

Effekten av å fordele basisbevilgningen på denne måten er at fakultetene med en historisk høy basisbevilgning fortsatt vil få en høy andel av basisbevilgningen. Samtidig sikrer denne mekanismen at RFM ikke fordeler et beløp som går utover det vi får tildelt fra Kunnskapsdepartementet. Vi vil i det kommende kapittelet vise effekten av denne måten å beregne basis, sett i lys av ulike modellvalg for RFM.

Vi ber om kommentarer/korrektiver/motforestillinger på tilrådingene vedrørende utforming av basiskomponenten slik de framgår foran.

7 Fire alternative modeller

I dette kapitlet presenterer vi fire alternative forslag til ny RFM. De ulike alternativene representerer forskjellige måter å bygge opp resultatkomponenten i RFM på. Med bakgrunn i drøftingen som gjøres i kapitlene foran gjenstår det tre ulike elementer å spille på ved utformingen av resultatkomponenten:

- Styrken på insentivene.
- Om insentivene har lukket eller åpen ramme.
- Hvor mange og hvilke insentiver som inngår.

Vi presenterer fire ulike alternativer for å belyse forskjellige måter å kombinere disse elementene på. For hvert av alternativene er det gjort simuleringer som viser hvordan totalbevilgningen utvikler seg for ulike fakulteter i perioden 2017-2024, hvordan bevilgningen vil være sammensatt og hvor stor andel av basis som er benyttet for å lukke modellen slik at størrelsen på rammen som modellen fordeler tilsvarer bevilgningsrammen fra KD.

Resultatene oppsummeres og drøftes i kapittel 7.5.

I arbeidet med å utvikle disse fire alternativene har vi også gjort simuleringer av en del andre mulige utforminger av modellen. Bakerst i høringsnotatet er det en oversikt over alle modellalternativene som er simulert. Disse simuleringene er lagt ut som en del av underlagsmaterialet til høringsnotat 2. Der det refereres til disse, er det lagt inn lenker i teksten nedenfor.

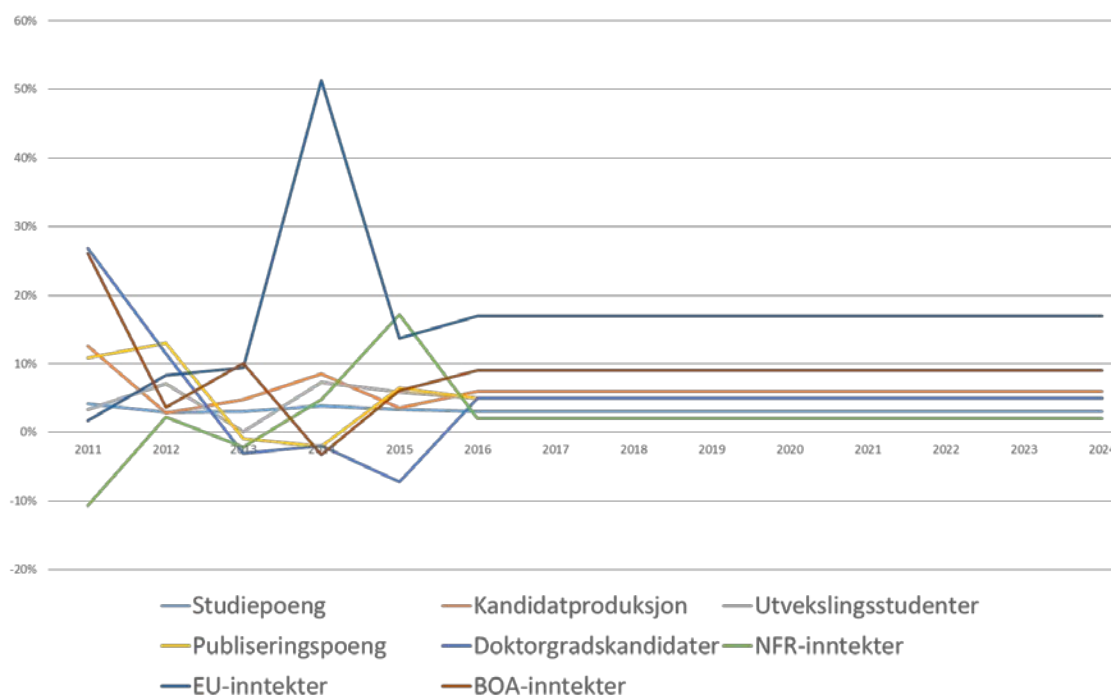
Oppbyggingen av simuleringsverktøyet arbeidsgruppen benytter er nærmere beskrevet i [underlagsnotat 2](#). For å tydeliggjøre effektene av modellforslagene framskriver vi produksjonen for alle fakultet med samme årlige vekst for produksjonsårene 2016 til 2022. De årlige vekstratene per indikator er funnet ved å ta gjennomsnittet av årlig produksjonsvekst for NTNU i årene 2011 til 2015.

Alle simuleringene bygger på et sett med vekstrater for hver av indikatorene som inngår i resultatkomponenten. Hver av vekstratene er satt som gjennomsnitt for NTNU som helhet, og i baseline differensieres ikke vekstratene mellom fakulteter. Det benyttes samme vekstrate for hele perioden 2017-2024. Hovedformålet med vekstratene er å illustrere og belyse dynamikken som er innebygd i de ulike modellalternativene, og vise effektene dette har over tid.

Baseline bygger på historiske vekstrater beregnet som et gjennomsnitt for de tre siste årene, korrigert for KD sine overordnede vurderinger for forventet utvikling i sektoren. Vekstratene som inngår i baseline og som er benyttet i alle de fire modellalternativene er:

- Studiepoengproduksjon: 3%
- Kandidater: 6%
- Utveksling: 5%
- Publikasjonspoeng: 5%
- Avlagte doktorgrader: 5%
- NFR-inntekter: 2%
- EU-inntekter: 17%
- BOA-inntekter: 9%

Som vi ser av figuren under, representerer baseline en kraftig forenkling i forhold til svingningene som har vært historisk. Simuleringene som er gjort viser likevel at baseline fungerer formålstjenlig, og resultatene av simuleringene vurderes å være realistiske i forhold til forutsetningene.



I [underlagsdokumentasjonen til høringsnotat 2](#) viser vi konsekvensene for hver av de fire alternativene av å *endre* på de vekstratene som ligger til grunn for baseline.

I alle modellalternativene som presenteres er fakultetenes utgangsposisjon for total bevilgning i 2017 den samme, men det relative forholdet mellom komponentene basis, resultat og SO-bevilgning vil utvikle seg forskjellig mellom alternativene.

I alle alternativene trappes SO-bevilgningen gradvis opp til 15 prosent av NTNUs totale bevilgning over årene 2018 til 2021. I simuleringene er all SO-bevilgning fordelt til fakultetene, og denne fordelingen er gjort på bakgrunn av det relative forholdet mellom fakultetenes SO-bevilgning i 2015. Dette er valgt som beregningsteknisk forutsetning i simuleringene, men faktisk fordeling av SO-midler kan selvsagt endres betydelig fremover i tid (se kapittel 4).

Videre er satsene for indikatorene i resultatkomponenten prosentvis avledet fra KDs satser, slik disse er presentert i forslag til statsbudsjett 2017. Det relative forholdet mellom satsene innenfor indikatorene er beholdt uendret. I KDs modell har indikatorene studiepoeng, kandidater, studentutveksling og avlagte doktorgrader en åpen ramme. Indikatorene for publikasjonspoeng, NFR/RFF-inntekter, EU-inntekter og andre BOA-inntekter har en lukket ramme. I noen av modellalternativene for RFM åpner vi de lukkede rammene. Dette gjøres ved å bruke KDs satser per indikator for 2017. I tilfeller hvor vi åpner de lukkede rammene holdes satsene konstante i hele simuleringsperioden, noe som gjør at indikatorene belønner all vekst uavhengig av hvordan fakultetene gjør det sammenliknet med hverandre. Alle tall er i 2017-kr i hele simuleringsperioden 2017 til 2024.

Tabellene under er en oversikt over KDs satser i tusen kr i 2017 for de åtte indikatorene som inngår i KDs finansieringsmodell og som er utgangspunkt for simuleringene:

Kategori	Studiepoeng, tusen kr	Kandidater, tusen kr	Kandidater 5- og 6 årig, tusen kr
A	126	95	190
B	96	72	144
C	64	48	96
D	47	36	72
E	38	29	58
F	32	24	48

Tabell 3: KDs satser for studiepoengproduksjon og kandidatproduksjon

Tabell 3 viser hvordan studiepoengproduksjon og kandidater gis uttelling i KDs finansieringsmodell. Satsene er i tusen kr, og ligger fast for alle institusjoner. Eksempelvis vil studiepoeng og kandidater avlagt innenfor finansieringskategori D (f.eks. sivilingeniør) gi henholdsvis 47 000 kr for én produsert 60-studiepoengsenhet, 36 000 kr for én 3-årig bachelorgradskandidat eller 2-årig mastergradskandidat og 72 000 kr for én 5- eller 6-årig mastergradskandidat.

Indikatorer med åpen ramme	Sats per produsert enhet, tusen kr
Utreisende Erasmus+studenter	15
Andre inn- og utreisende studenter	10
Avlagte doktorgrader	367

Tabell 4: KDs satser per produsert enhet for utvekslingsstudenter og avlagte doktorgrader

Tabell 4 over viser satsen for utvekslingsstudenter. Det gis 15 000 kr for en utreisende student på Erasmus+programmet. For andre inn- og utreisende studenter på varige formaliserte utvekslingsavtaler, med minimum varighet på 3 måneder, gis det en sats på 10 000 kr per student.

Studenter med individbaserte utvekslingsavtaler gis det ikke belønning for. Avlagte doktorgrader belønnes med en sats på 367 000 kr.

Indikatorer med lukket ramme	Ramme til fordeling, tusen kr
Publikasjonspoeng	119 847
EU-inntekt ⁹	140 630
NFR/RFF-inntekt	84 321
BOA (ekskl. EU og NFR/RFF)	88 401

Tabell 5: NTNUs tildeling i 2017 for indikatorene som har lukket ramme i KDs modell

Tabell 5 viser beløpene NTNU mottar i 2017 etter en konkurranse med resten av UH-sektoren. Siden rammene for disse indikatorene er lukket, vil rammen per indikator NTNU mottar variere fra år til år avhengig av hvor godt vi gjør det i konkurranse med andre i UH-sektoren. For publikasjonspoeng mottar NTNU i 2017 nesten 120 mill. kr, 140 mill. kr for EU-inntekter, 84 mill. kr for NFR/RFF-inntekter og 88 mill. kr for andre BOA-inntekter.

Som beskrevet i kapittel 3.1, må NTNU sette av midler til SO-komponenten og til finansiering av fellesadministrasjonen innenfor rammen fra KD. Vi mener at dette i praksis innebærer at vi i RFM må nedskalere satsene i KDs finansieringssystem for å få et akseptabelt balansert forhold mellom resultatkomponenten og basiskomponenten. I modellalternativene har vi valgt ulike proSENTsats ved nedskalering av ulike indikatorer, men det relative forholdet mellom KDs satser for en gitt indikator, fastholdes i alle simuleringer.

Hvis RFM beregner en total bevilgning som er forskjellig fra den bevilgningen NTNU får fra KD oppstår det et avvik som modellen må ha mekanismer for å lukke (se kapittel 5.2). Dette avviket kan være positivt eller negativt, men i de 4 modellene som vi viser her, er vekstforutsetningene og styrken på insentivene satt slik at lukningsbehovet blir negativt. Lukningsmekanismen som brukes er å hente midler fra fakultetenes basisbevilgning. For å redusere avviket som oppstår, kan insentivstyrken på de ulike indikatorene differensieres. Dette er gjort i modell 4.

7.1 Modell 1 - «KD-modellen»

Forutsetninger og karakteristika:

Vi kaller [Modell 1 «KD-modellen»](#) fordi resultatkomponenten i dette alternativet er bygget opp med de samme elementene og på samme måte som KDs finansieringsmodell: Alle resultatindikatorer fra KDs modell inngår. Det relative styrkeforholdet mellom ulike insentiver er det samme som i KDs modell. Dette gjelder også det relative styrkeforholdet mellom kategoriene A-F innenfor insentivene for studiepoengs- og kandidatproduksjon. Insentivene gis åpne og lukkede rammer som i KDs modell.

Dermed gjenspeiler dette alternativet KDs hovedmål og langsiktige prioriteringer slik de gjelder for alle institusjonene i UH-sektoren. De samme prioriteringene som KD gjør i sitt budsjett gjøres gjeldende i den interne rammefordelingen i NTNU. Modellen er utdanningsdrevet, ved at det i første rekke er resultatene på utdannings siden som avgjør rammeutviklingen for fakultetene. To faktorer gjør at fakultetene har forskjellig rammevekst (både i kroner og prosent);

⁹ Inntektene er periodiserte, som vil si at inntektene til EU-, NFR/RFF- og andre BOA-prosjekt føres ut på bakgrunn av hvor stor aktivitet som er gjennomført det aktuelle året.

- Produksjonsvolumet på ulike indikatorer i 2017. Ulik størrelse på produksjonsvolumet gjør at veksten i ramme målt i kroner blir forskjellig selv om vekstratene er de samme.
- Fordelingen av studiepoeng- og kandidatproduksjon innenfor satsene A-F. Fakulteter som har tyngdepunktet av sin studiepoengproduksjon i innenfor A-C (høye satser) vil ha sterkere vekst i rammer enn fakulteter som har tyngdepunkt innenfor D-F (lave satser).

Insentivstyrken vil påvirke uttellingen i KDs modell og dermed størrelsen på totalrammen for NTNU. Tilleggsberegninger som arbeidsgruppa har gjort viser at bruk av KDs satser 100 prosent i RFM ville ha store konsekvenser for fakultetenes basisbevilgning (175 mill. kroner), jfr. [modell 5](#) i underlagsdokumentasjonen til høringen. En rekke av høringsinnspillene understreker betydningen av at fakultetene opprettholder en forholdsvis stor basiskomponent for ivareta egenart, gi rom for egne prioriteringer mv. Alle indikatorene i modell 1 er derfor nedskalert til 70 prosent, noe som demper veksten i den resultatutsatte andelen av rammebevilgningen.

Tabell 6 nedenfor oppsummerer forutsetningene som «KD-modellen» bygger på.

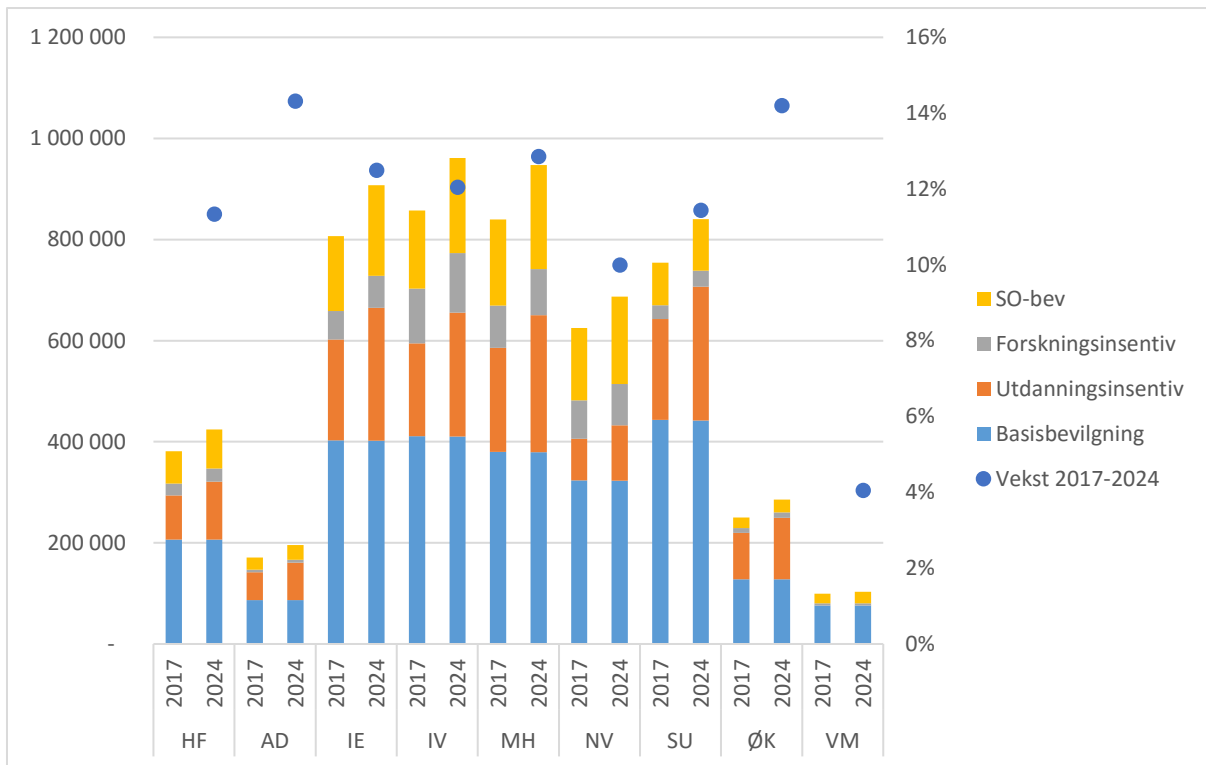
Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	På	Åpen	70 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	70 %
Inntekter fra annen BOA	På	Lukket	70 %
(dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	I 2017, økes med 0,5 %-poeng fram til 15 % i 2021, deretter konstant	

Tabell 6: Spesifikasjon Modell 1 – «KD-modellen»

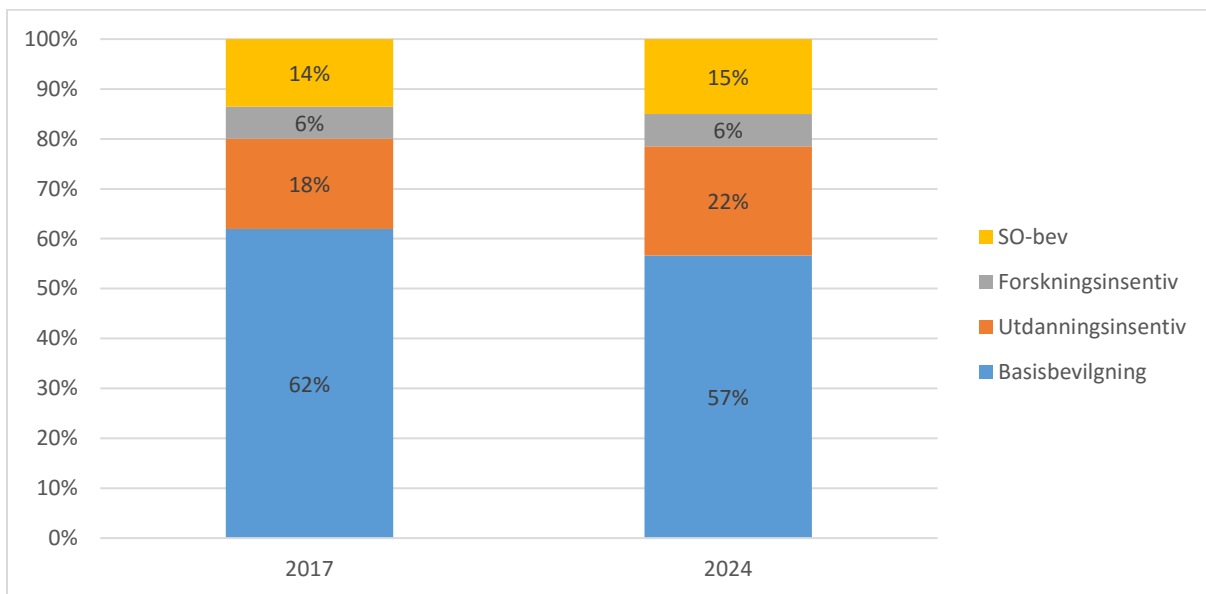
Hovedresultater:

Figur 2 viser resultatet av modellvalget i 2017 og 2024 per fakultet. Søylene er oppdelt etter hvor stor del av bevilgningen de ulike komponentene utgjør. Veksten i total bevilgning i samme periode måles i prosent mot høyre y-akse. Endringen i bevilgning på bakgrunn av utdannings- og forskningsinsentivene (oransje og grå) er en følge av insentivstyrken som er satt og de prosentvise anslagene på den underliggende produksjonen. Det er forutsatt de samme årlige vekstratene i produksjon for alle fakulteter. SO-bevilgningen (gul) har også en vekst i perioden pga. at denne trappes opp til 15 prosent fra 13,5 prosent i perioden 2017 til 2021, og holdes deretter stabil på 15 prosent av bevilgningsrammen. I kroner vil SO-komponenten vokse i takt med veksten i bevilgningsramme. Dette modellalternativet fører til at den totale bevilgningen utvikler seg i takt med bevilgningen fra KD, ettersom vi bruker de samme satsene, men nedskalert til 70 prosent.

Fakultetenes vekst i bevilgningsramme fra 2017 til 2024 er mellom 10,0 prosent (NV) og 14,3 prosent (AD), jfr. figur 2.



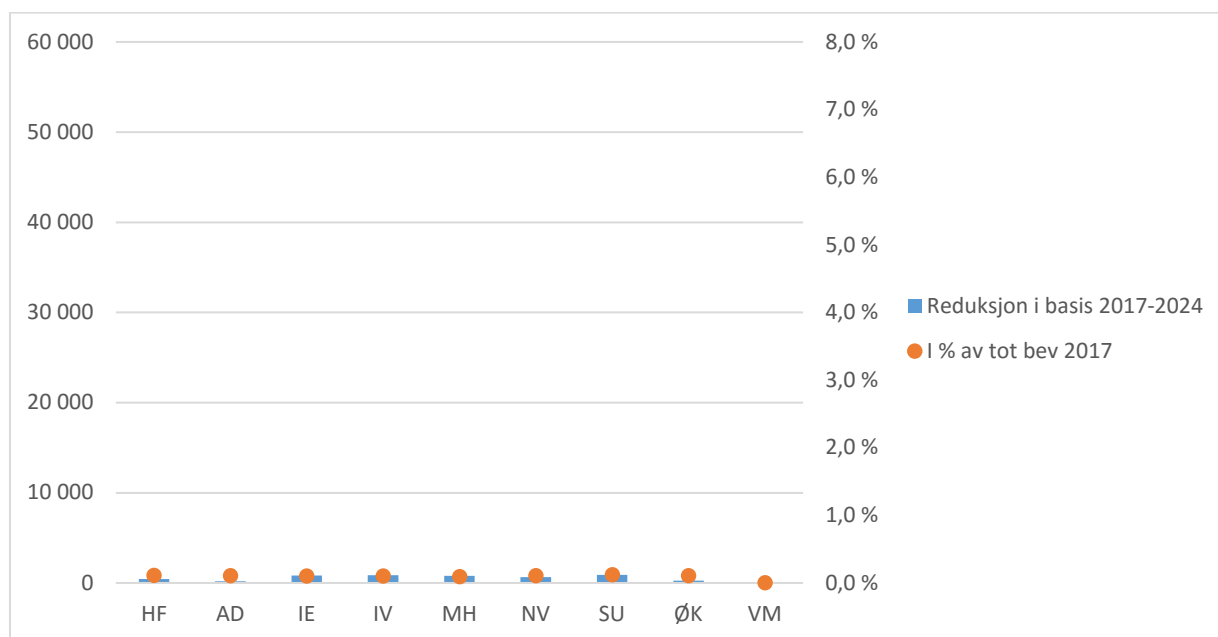
Figur 2 Modell 1: Beregnet total bevilgning i 2017 og 2024 (i 1000 kroner), prosentvis vekst i bevilgning i samme periode (høyre y-akse)



Figur 3 Modell 1: Endring i fordelingen av NTNUs totale bevilgning fordelt per komponent som inngår i RFM

Figur 3 viser at med de vekstratene og insentivsatsene vi har satt vil utdanningsinsentivene¹⁰ øke sin andel fra 18 til 22 prosent i perioden, mens forskningsinsentivene (der fire av fem insentiver har lukket ramme) holder seg stabil på 6 prosent. SO-bevilgningen øker fra 13,5 til 15 prosent.

Selv om vi har satt insentivsatsene til 70 prosent av KDs satser oppstår det et avvik mellom KDs bevilgning og rammen som RFM fordeler i perioden på nesten 5 mill. kr. Det betyr at RFM fordeler mer midler enn vi får fra KD. Dette er et resultat av at vi trapper opp SO-bevilgningen til 15 prosent i løpet av perioden. Slik lukkingsmekanismen i modellen fungerer så hentes midler fra fakultetenes basisbevilgning, siden resultatbevilgningen og SO-bevilgningen beregnes før basisbevilgningen fordeles.



Figur 4 Modell 1: Fakultetenes reduksjon i basis i perioden 2017 til 2024 som følge av lukkingsmekanismen i modellen (i 1000 kroner)

Figur 4 viser hvordan fakultetenes basisbevilgning blir brukt for å dekke lukkingsbehovet som oppstår i perioden i modellen. Den oransje prikken viser hvor stor andel trekket i basisbevilgning utgjør av fakultetenes totale bevilgningsramme i 2017. Siden dette modellalternativet ligger tett opp mot KDs modell, vil trekket i basisbevilgning være helt marginalt over åtteårsperioden med de vekstratene som er forutsatt i simuleringen. Dette innebærer at en relativt stor andel av rammebevilgningen til fakultetene vil komme som basisbevilgning, og denne andelen vil opprettholdes på et høyt nivå i hele perioden.

7.2 Modell 2 - «Åpen resultatmodell»

Forutsetninger og karakteristika:

¹⁰ For enkelthets skyld bruker vi benevnelsene «utdanningsinsentiv» og «forskningsinsentiv» for å gruppere de ulike enkeltinsentivene. I utdanningsinsentivet inngår insentivene for studiepoengproduksjon, utvekslingsstudenter og kandidatproduksjon. I forskningsinsentivet inngår insentivene for PhD-kandidater, inntekter fra EU, inntekter fra NFR/RFF, inntekter fra BOA- og publisering. Vi vil samtidig minne om at flere av insentivene fanger opp resultater fra begge virksomhetsområdene, og at skillet mellom områdene ikke er entydig. Samtidig er tyngdepunktet i utdanningsinsentivet dannet av resultater fra utdanningsområdet, og tilsvarende er for forskningsinsentivet.

I [modell 2](#) inngår alle indikatorene fra KDs modell, men alle indikatorene gis **åpne** rammer i denne modellen. Modell 2 representerer en sterkt resultatdrevet RFM. Incentivene innen forskning får full effekt i og med at rammen er åpen. Modellen kan begrunnes med NTNUs strategi og potensial som forskingsuniversitet, og at det må gis incentiver og muligheter for ekspansjon for fakulteter som leverer gode resultater også innenfor forskning.

Modellalternativet inneholder de samme resultatinsentivene som i modell 1. Hovedpoenget er at det ikke lenger settes tak for enkeltinsentivene. Dette innebærer at det også her brukes gjennomgående incentiver som gjenspeiler hovedmålene for sektoren, men ved å åpne rammene får alle insentivene likeverdig effekt for fakultetenes rammeutvikling. Totalrammen for NTNU vil ikke øke tilsvarende. Det oppstår dermed et avvik mot KD-rammen som modellen lukker med midler fra fakultetenes basisbevilgning.

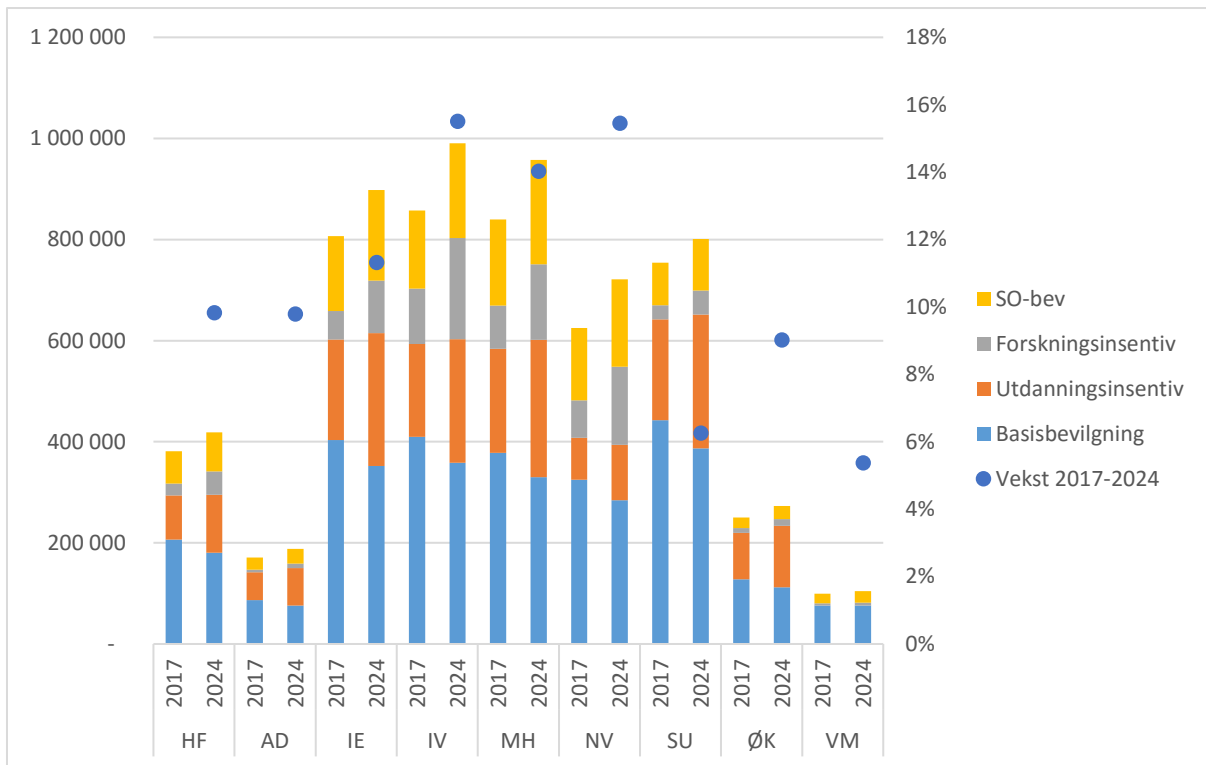
Andre beregninger vi har gjort viser at 100 prosent bruk av KDs satser ville ha svært store konsekvenser for basisbevilgningen, jfr. [modellalternativ 7](#). For å balansere forholdet mellom resultat- og basiskomponenten er derfor alle indikatorene også i dette alternativet nedskalert til 70 prosent. Dette reduserer den resultatutsatte andelen av rammebevilgningen, men på en slik måte at alle insentiver får samme resultateffekt. Lukkingsbehovet som oppstår er hentet fra fakultetenes basisbevilgning. Tabellen nedenfor oppsummerer forutsetningene for modellalternativet.

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	På	Åpen	70 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	70 %
Inntekter fra annen BOA (dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)	På	Åpen	70 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	I 2017, økes med 0,5 %-poeng fram til 15 % i 2021, deretter konstant	

Tabell 7: Spesifikasjon Modell 2 – «Resultatmodellen»

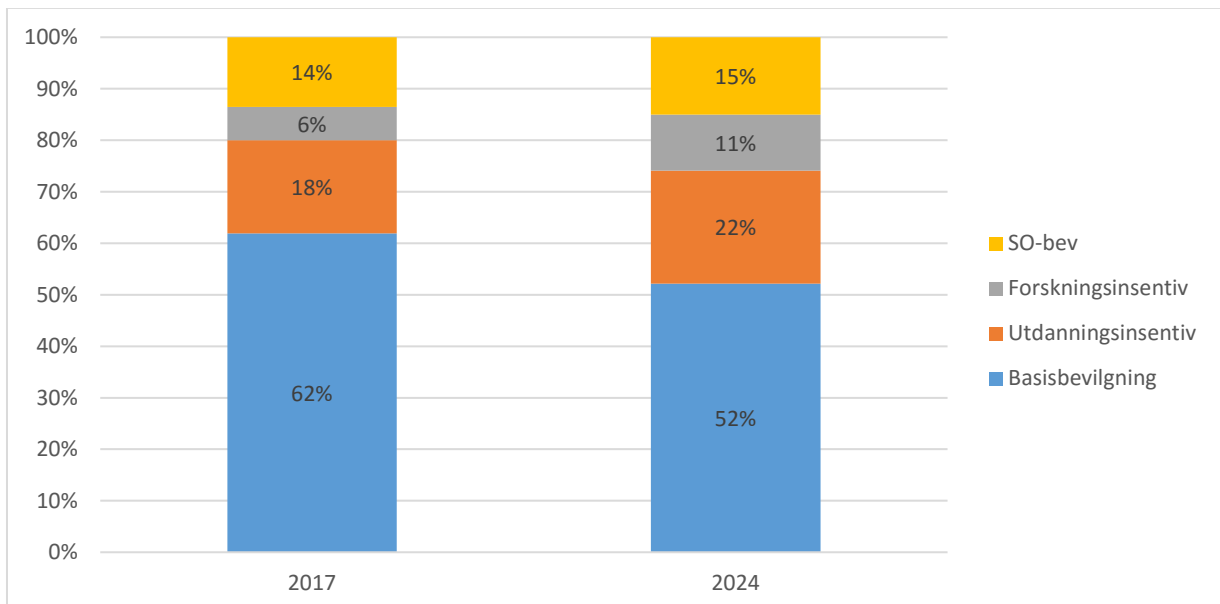
Hovedresultater:

Figur 5 viser resultatet av modellvalget i 2017 og 2024 per fakultet. Fakultetenes beregnede bevilgningsvekst fra 2017 til 2024 ligger fra 6,3 prosent for SU til 14-15,5 prosent for IV, MH, NT. Naturlig nok vil de FOU-tunge fakultetene ha den sterkeste veksten med de vekstratene som er forutsatt i simuleringen.



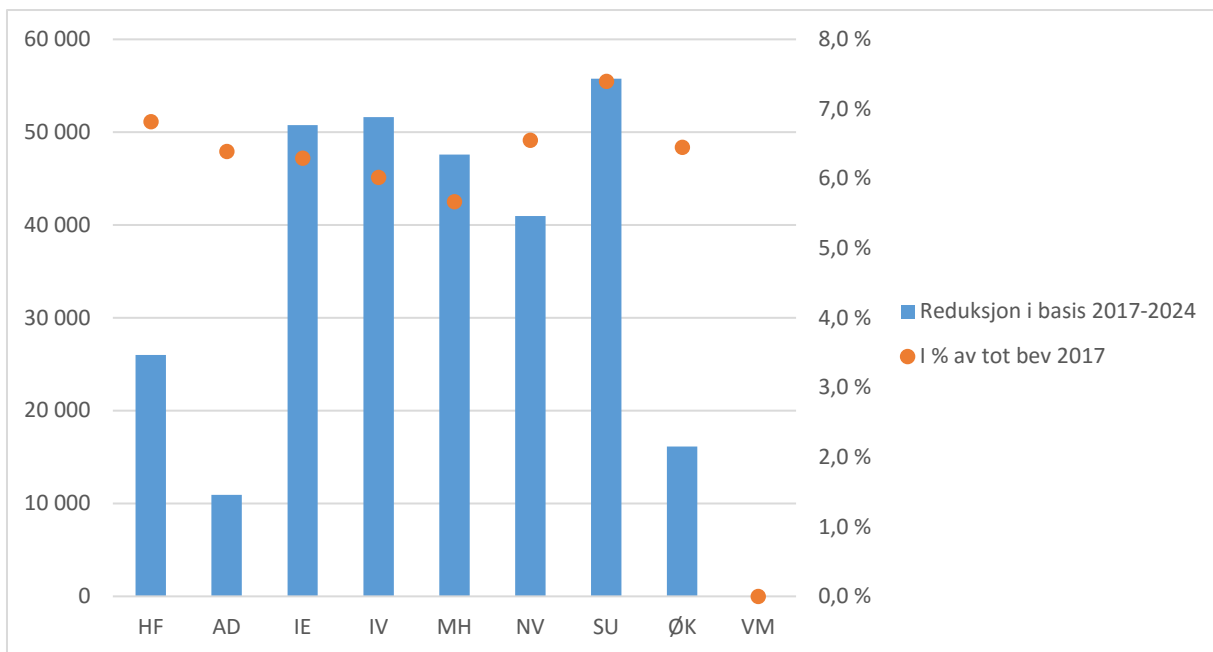
Figur 5 Modell 2: Beregnet total bevilgning i 2017 og 2024 (i 1000 kroner), prosentvis vekst i bevilgning i samme periode (høyre y-akse)

I dette modellalternativet er forskningsinsentivene gitt en åpen ramme, som resulterer i en vekst innenfor denne komponenten. Utdanningsinsentivene og SO-komponenten oppfører seg som i modell 1.



Figur 6 Modell 2: Endring i fordelingen av NTNUs totale bevilgning fordelt per komponent som inngår i RFM

Effekten av å åpne rammene for forskningsinsentivene i NTNUs modell er, under de valgte forutsetningene om produktionsvekst, at disse vil øke sin andel av total bevilgning i RFM fra 6 til 11 prosent i løpet av perioden. Figuren over viser at dette øker resultatandelen, og at andelen basis går fra 62 til 52 prosent av total bevilgning over 8-årsperioden.



Figur 7 Modell 2: Fakultetenes reduksjon i basis i perioden 2017 til 2024 som følge av lukningsmekanismen i modellen (i 1000 kroner)

Avviket mellom KDs bevilgningsramme og det RFM fordeler i modell 2 er på 300 mill. kr i perioden 2017 til 2024, og modellen lukkes ved å hente midler fra basisbevilgningen slik at avviket dekkes relativt etter hvor stor basisbevilgning fakultetene har.

7.3 Modell 3 - «Åpen resultatmodell - felles kjerneinsentiver»

Forutsetninger og karakteristika:

Modell 3 er begrunnet med et ønske om å styrke fakultetenes handlingsrom. Samtidig gjøres dette på en måte som sikrer at resultatinsentiver som har stor betydning for utviklingen i NTNUs totalrammer, ikke svekkes. Dette kan gjøres ved å ta vekk enkelte av resultatindikatorene som inngår i KDs modell, og benytte de midlene som frigjøres til å styrke fakultetenes basis. Det defineres seks kjerneinsentiver som skal være gjennomgående i organisasjonen. Derfor betegnes modellen som «Felles kjerneinsentiver – åpen ramme».

I modell 3 inngår seks av åtte indikatorer fra KDs modell, og disse får **åpne** rammer. De gjenværende seks indikatorer er nedskalert til 70 prosent. Vi «skruv av» indikatorer for studentutveksling og annen BOA-inntekt (settes lik null). Dette fører til at det frigjøres resultatmidler som legges til fakultetenes basisbevilgning. Dette gir fakultetene rom for å utvikle egne resultatinsentiver på områder som er viktige for fakultetets egenart eller der fakultet ønsker å forsterke noen av de gjenværende indikatorer med ekstra finansiering.

En slik modell gir NTNU risiko for lavere uttelling på insentivene i KDs modell, men simuleringene viser at denne modellen ikke gir vesentlige forskjeller fra modell 1 «KD-modellen».

Negativt handlingsrom er saldert mot fakultetenes basisbevilgning.

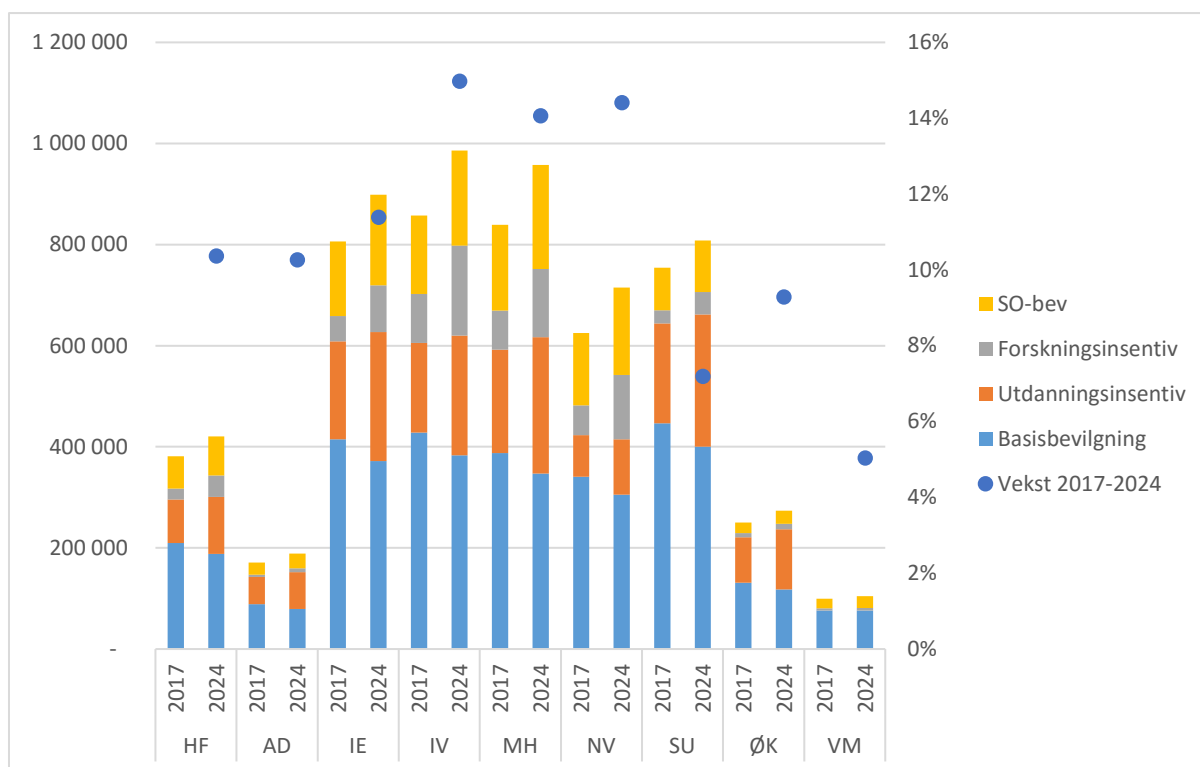
Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	Av	-	0 %

Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	70 %
Inntekter fra annen BOA	Av	-	0 %
(dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	I 2017, økes med 0,5 %-poeng fram til 15 % i 2021, deretter konstant	

Tabell 8: Spesifikasjon modell 3 – «Felles kjerneinsentiver – åpen ramme»

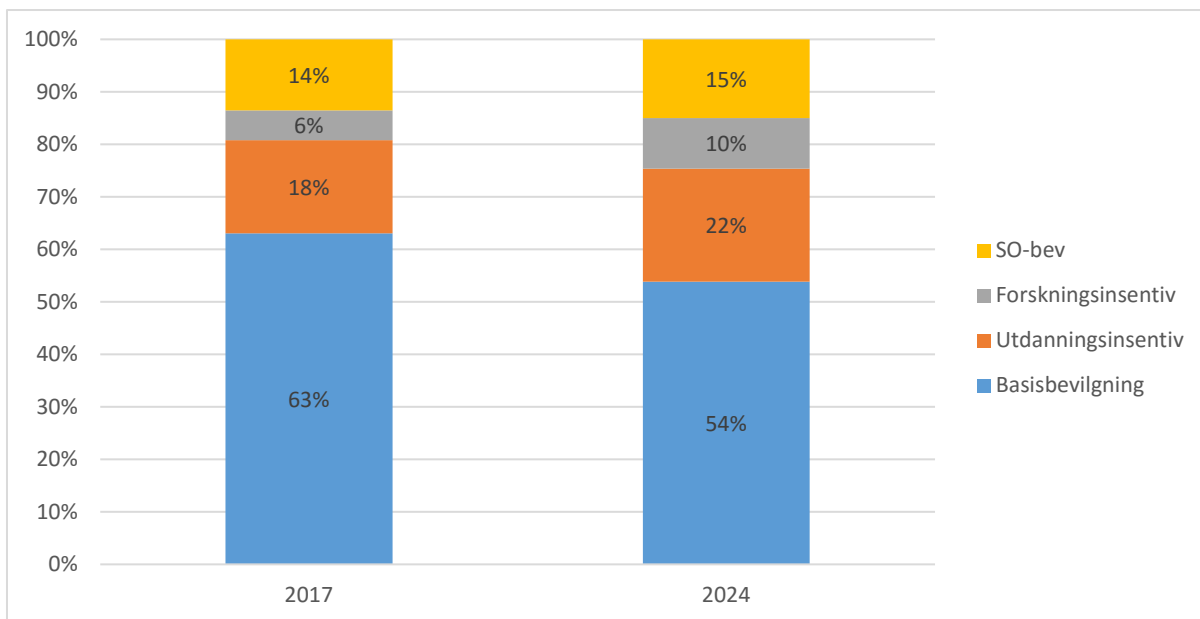
Hovedresultater:

Figur 8 viser resultatet av modellvalget i 2017 og 2024 per fakultet. Veksten i fakultetenes beregnede bevilgningsrammer fra 2017 til 2024 er mellom 6,7 prosent (SU) og 10,9 prosent (MH).

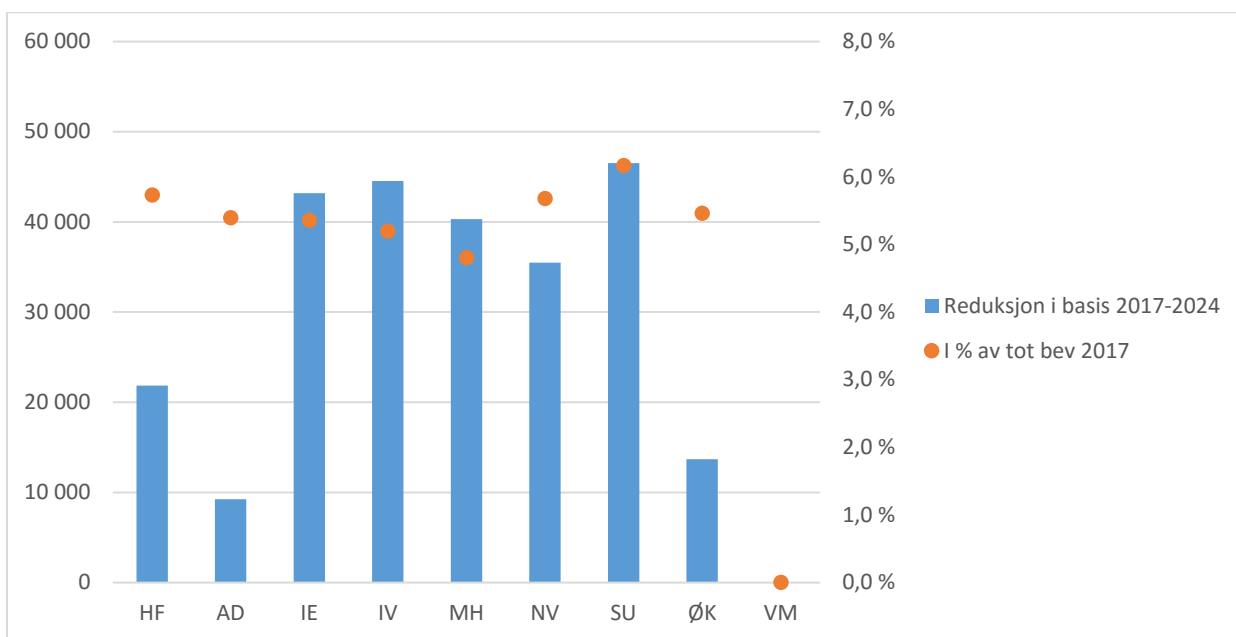


Figur 8 Modell 3: Beregnet total bevilgning i 2017 og 2024 (i 1000 kroner), prosentvis vekst i bevilgning i samme periode (høyre y-akse)

Modell 3 ligner på modell 2 i den forstand at alle insentiver holdes åpne, men her skrur vi av insentivene for utvekslingsstudenter og annen BOA-inntekt. Effekten er at man demper litt av resultatuttellingen og skjærer på den måten noe mer av basisbevilgningen enn i modell 2. Som i modell 2 er det en betydelig økning i forskningsinsentivene med de valgte vekstforutsetningene.



Figur 9: Endring i fordelingen av NTNUs totale bevilgning fordelt per komponent som inngår i RFM



Figur 10 Modell 3: Fakultetenes reduksjon i basis i perioden 2017 til 2024 som følge av lukningsmekanismen i modellen (i 1000 kroner)

Avviket mellom KDs bevilgningsramme og rammen som RFM fordeler er i denne modell på 255 mill. kr, og modellen lukkes ved å hente midler fra fakultetenes basisbevilgning.

7.4 Modell 4 – «Åpen resultatmodell - skjermet basis»

Forutsetninger og karakteristika:

I [modell 4](#) inngår alle indikatorene fra KDs modell, og gjenspeiler således hovedmålene for sektoren, men der vektingen er forskjellig fra KDs. Alle indikatorene får åpne rammer, men med ulik vekting mellom utdannings- og forskningsinsentivene for å skjerme basis til fakultetene. Dette alternativet reflekterer en modell som er mer forskningsdrevet. Vi holder fast på at SO-bevilgningen skal opp til 15 prosent.

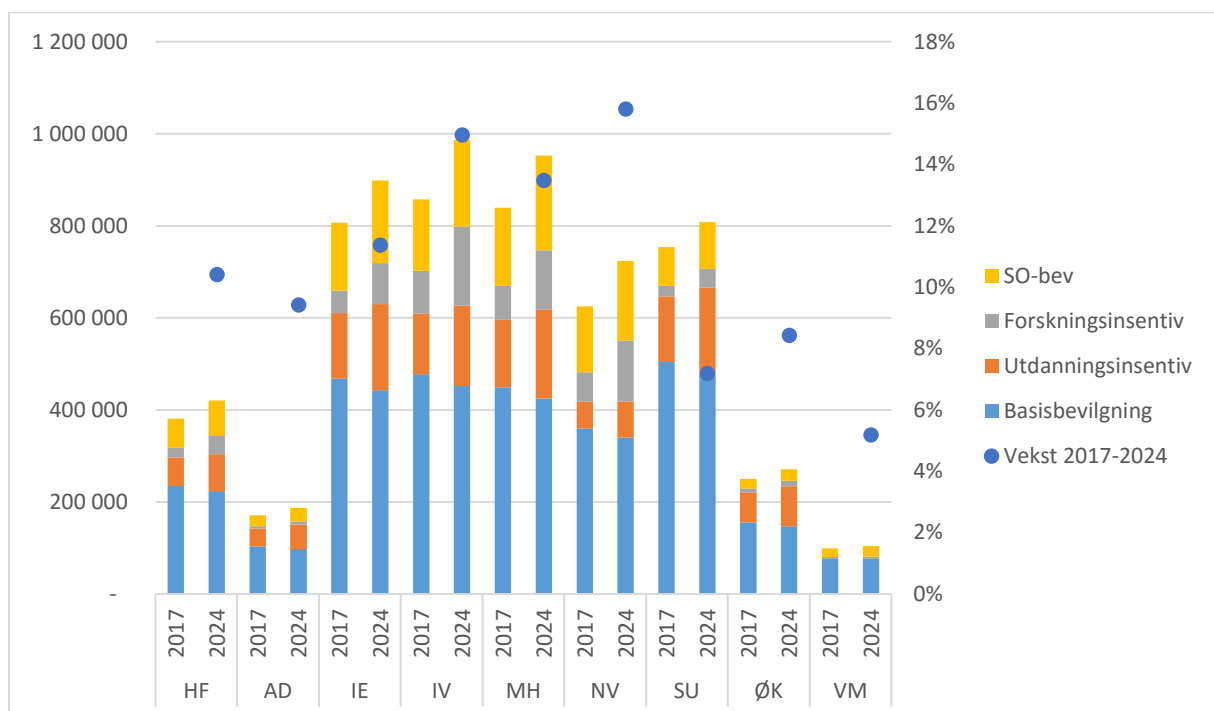
For å redusere lukningsbehovet i modellen som følger av åpne ramme for alle indikatorene, har vi skalert ned satsene for utdanningsinsentivene¹¹ til 50 prosent, mens forskningsinsentivene nedskaleres til 60 prosent. Tabellen nedenfor oppsummerer forutsetningene:

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KD
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	50 %
Studentutveksling	På	Åpen	50 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	50 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	60 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	60 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	60 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	60 %
Inntekter fra annen BOA	På	Åpen	60 %
(dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	Fra år 1 modell	

Tabell 9: Spesifikasjon modell 4 – «Åpen resultatmodell – skjermet basis»

Hovedresultater:

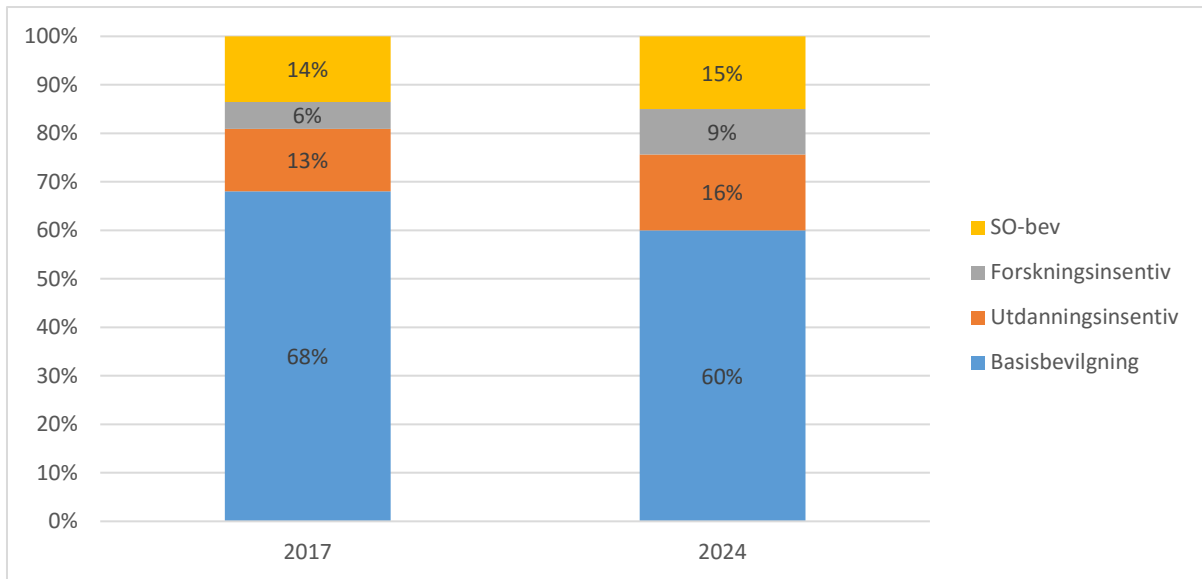
Figur 11 viser resultatet av modellvalget i 2017 og 2024 per fakultet. Fakultetenes beregnede bevilgningsvekst fra 2017 til 2024 er mellom 7,2 prosent (SU) og 15,8 prosent (NV)



Figur 11 Modell 4: Beregnet total bevilgning i 2017 og 2024 (i 1000 kroner), prosentvis vekst i bevilgning i samme periode (høyre y-akse)

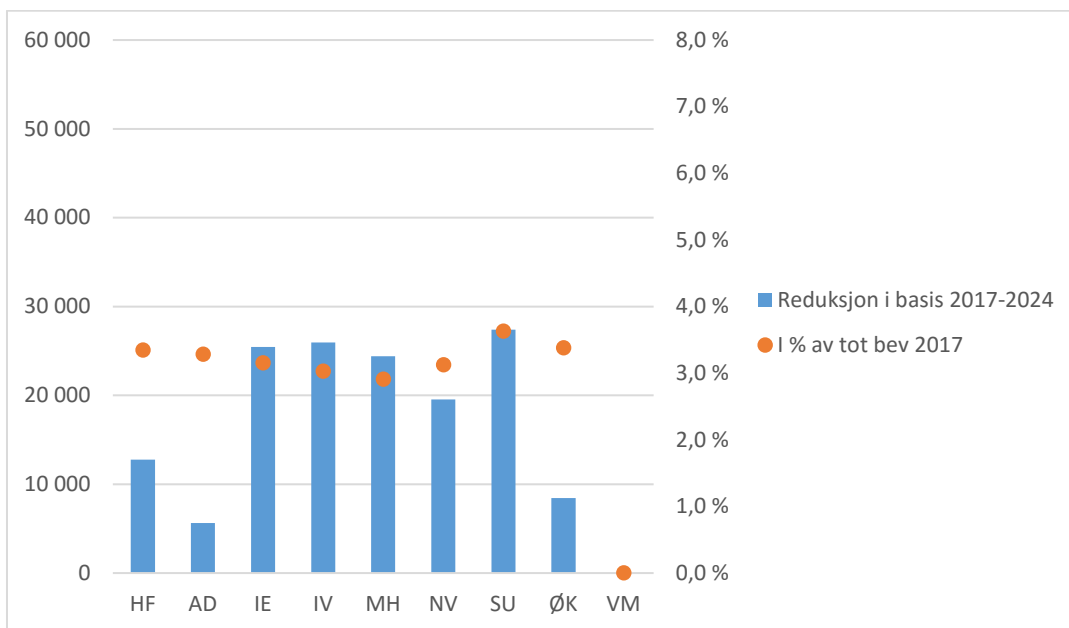
¹¹ Se fotnote 10.

I modell 4 holder vi alle incentiver **åpne**, samtidig som vi ønsker å skape en forskningsdrevet modell.



Figur 12 Modell 4: Endring i fordelingen av NTNUs totale bevilgning fordelt per komponent som inngår i RFM

Figuren over viser at basisbevilgningen blir liggende høyere gjennom perioden enn i de andre alternativene. Samtidig er utdanningsincentivene lave sammenliknet mot de andre modellalternativene hvor de lå på mellom 18 og 22 prosent.

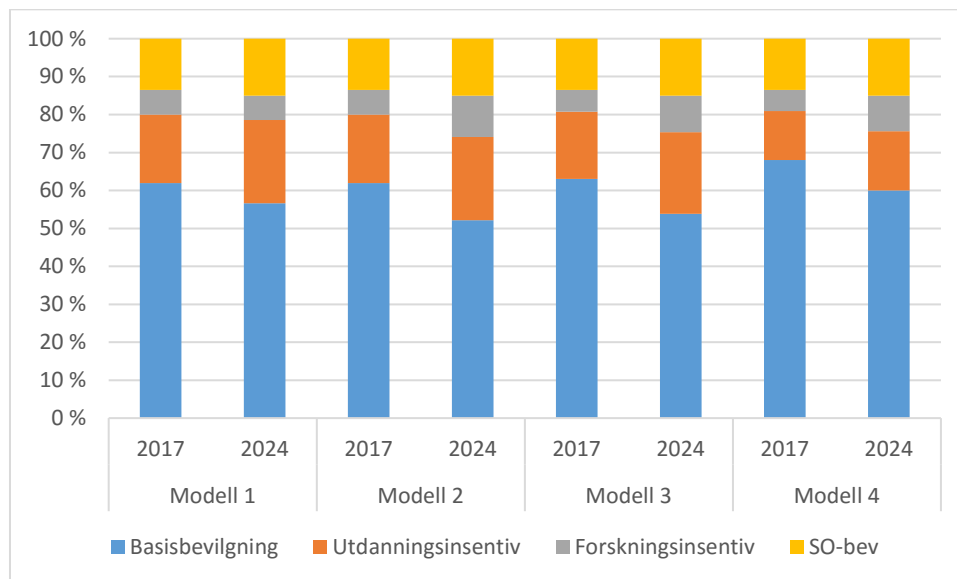


Figur 13 Modell 4: Fakultetenes reduksjon i basis i perioden 2017 til 2024 følge av lukningsmekanismen i modellen (i 1000 kroner)

Lukkingsbehovet som hentes fra basisbevilgningen er 150 mill. kr.

7.5 Oppsummert om modellalternativer

Figuren under oppsummerer den relative fordelingen mellom komponentene i 2017 og 2024 for de fire modellalternativene:



Figur 2 Modell 1-4 i 2017 og 2024

Vi ser at modell 2, 3 og 4, som har åpen ramme for indikatorene, har vesentlig større vekst i forskningsinsentivene enn modell 1. Å åpne en budsjettramme som er lukket fra KD, gir vekst i indikatorene over tid (gitt positiv utvikling i produksjon) og dette går på bekostning av basiskomponenten.

Som vi ser er størrelsen på utdanningsinsentivene tilnærmet lik i modell 1, 2 og 3. Styrken på de tre utdanningsindikatorene er satt til 70 prosent av KDs satser i modellene, med unntak av indikatoren for studentutveksling som satt til null i modell 3. Utvekslingsinsentivet er relativt svakt i KDs modell og påvirker i liten grad størrelsesforholdene på NTNU-nivå. I modell 4 er styrken på utdanningsindikatorene satt til 50 prosent av KDs satser samtidig som satsene for forskningsindikatorene er satt til 60 prosent av KDs satser. Dette valget gjør at størrelsen på utdanningsinsentivene er vesentlig mindre i modell 4 enn i modell 1, 2 og 3.

Vekst i utdanning belønnes sterkest i modell 1 der forskningsinsentivene har lukket ramme. Modell 2, 3 og 4 belønner alle forskningsvekst i sterkere grad enn modell 1. Omfordelingseffektene over tid som følger av styrken på indikatorene og lukningsbehovet som igjen fører til reduksjon i basisbevilgning, er størst i modell 2 og 3.

Vi ser at modell 4 totalt sett har den svakeste resultatkomponenten av alle de fire alternativene og derfor en stabilt høy basiskomponent. Dette henger sammen med styrken vi har valgt på insentivene, nettopp for å redusere lukningsbehovet. Det er selvsagt mulig å justere ned styrken på insentivene i modell 1 og oppnå en tilsvarende styrking av basiskomponenten ved at lukningsbehovet i modellen blir positivt. Merk at slike endringer vil ramme fakultetene ulikt. Noen fakulteter har stor andel av studiepoengproduksjon innenfor emner med lav sats i KDs finansieringsmodell, mens andre har en høyere andel med høy sats. Andelen basisbevilgning for det enkelte fakultet vil også påvirke hvor stor effekten av lukningsmekanismen blir for det enkelte fakultet.

Merk at en effekt av å åpne rammer i RFM for indikatorer som har lukket ramme i KDs modell, er at de fakultetene som får nedgang i resultattildelingen i tillegg risikerer kutt i basisbevilgningen som

følge av lukningsmekanismen i modellen. Styrken på indikatorene er imidlertid avgjørende for hvor stor denne risikoen vil være. Problemstillingen belyses i simuleringene hvor vi benyttet ulike vekstrater med differensiering mellom fakultetene. Vi oppfordrer høringsinstansene til å sette inn vekstscenarier som ikke er dekket av arbeidsgruppens arbeid for å se på de langsiktige effektene av modellen.

Siden indikatoren for kandidatproduksjon er ny og blir finansiert ved å hente penger fra indikatoren for studiepoengproduksjon i KDs budsjettforslag, har vi sett litt nærmere på noen varianter av modell 1 med differensierte vektorer på disse to indikatorene (se hhv. [modell 12](#) og [modell 13](#) i oversikten over simulerte modellalternativer). I det ene eksempelet har vi satt kandidatindikatoren til null og lagt pengene over i studiepoengindikatoren som skrus opp fra 70 prosent til 87 prosent. I det andre eksempelet har vi justert kandidatindikatoren til 20 prosent og av det følger at studiepoengindikatoren settes til 82 prosent. Begge eksemplene viser at IE, NV og HF som leverer emner til flere utdanninger utenfor fakultetene, får en svak økning i veksten som følge av slike justeringer. AB og ØK får størst prosentvis nedgang, IV får en svak nedgang, mens MH og SU nesten ikke får noen endring.

I fakultetenes viderefordelingsmodeller vil egne insentiver eller endret styrke på insentivene, være mulige verktøy for å sikre instituttene egenart. Arbeidsgruppen mener at NTNUs faglige bredde og størrelse tilsier at RFM må være overordnet. Alle modellene vil gi fakultetene mulighet til og rom for å utforme egne insentiver for å ivareta sin egenart. Samtidig er det viktig at hele organisasjonen har oppmerksomhet på de indikatorene som KD belønner. Fremtidig vekst innenfor bevilgningsfinansiert virksomhet, vil måtte finansieres av økt resultatbevilgning fra KD.

Som vi diskuterte i høring 1, og som det fremkommer av oppsummeringen over, koker diskusjonen av modellalternativene ned til en diskusjon om komponentsammensetning og retning for NTNU. Skal langsiktighet og stabilitet prioriteres fremfor belønning av vekst i oppgangstider og omstillingsbehov i nedgangstider? Skal forskningsinsentivene gis en større vekt for å underbygge NTNUs strategi og hvordan skal ulike hensyn balanseres i modellen? Vi mener at modellforslagene gir grunnlag for konkrete innspill. Regnemodellen gir mulighet til å modellere egne prefererte alternativer. Det er mulig å komme med forslag om differensiert styrke på flere insentiver enn det som er tilfelle i modell 1-4, men det relative forholdet mellom KDs satser for emner (A-F) skal holdes fast.

I vår tilråding til rektor skal vi legge fram forslag til to modeller basert på vurderingene og momentene som kommer frem i denne høringen.

- *Vi ber høringsinstansene rangere de 4 modellene sammen med eventuelle egne forslag til alternative modeller.*
- *Vi ber om begrunnelse for rangeringen med spesiell vekt på det alternativet som dere vurderer som det beste valget for NTNU.*
- *Forslag om alternative modeller må begrunnes og oppbyggingen må være beskrevet konkret slik at forslagene kan modelleres og simuleres.*

Ord og begreper

Ord og begreper	
Basiskomponent	Basiskomponenten er en fast del av bevilgningen som skal sikre langsiktig og stabil finansiering..
Bidrags og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)	Aktivitet finansiert med eksterne midler. Se rundskriv F-07-13 for definisjoner: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-f-07-13-reglement-om-statlige-/id734714/
Budsjettfordelingsmodell	Modeller for å viderefordre bevilgningen internt mellom enheter i institusjonen.
Glatting	Glatting innenfor en indikator innebærer at det benyttes treårige gjennomsnitt for produksjonen som gir uttelling.
Grunnbevilgning	Se rammebevilgning
Indikator	Et observerbart fenomen som viser tilstanden vedrørende et annet, ikke direkte observerbart, fenomen.
Inntektsfordelingsmodellen (IFM)	Budsjettfordelingsmodell utviklet for NTNU i 2005 og revidert i 2013. Modellen er en hybridmodell som delvis baseres på (normerte) kostnader til ulike aktiviteter og dels på insentiver.
Insentiv	Et insentiv er noe som motiverer noen til å gjøre en bestemt handling.
Internhusleie	Internhusleie er leie av arealer ved NTNU for interne brukere. https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/norsk/internhusleie Internhusleie med tilhørende regelverk er foreløpig ikke innført for tidligere HiG, HiÅ og HiST.
Kunnskapsdepartementets/ KDs finansieringssystem	Alle statlige finansieringskanaler for universiteter og høyskoler, både den direkte grunnbevilgningen fra Kunnskapsdepartementet, og nasjonale konkurransearenaer. Kunnskapsdepartementet innfører en revidert finansieringsmodell i 2017
Komponenter (i modellen)	Rammefordelingsmodellen skal ha tre komponenter: basiskomponent, resultatkomponent, strategisk komponent
Lukket ramme	Lukket ramme benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet. Komponenter med en fast budsjettamme har en lukket ramme. Dette blir også omtalt som en budsjettstyrt ordning.
Lukkingsbehov	Lukkingsbehovet er forskjellen mellom tildelingene RFM gir og rammebevilgningen fra KD før <i>lukkingsmekanismen</i> iverksettes.
Lukkingsmekanisme	RFM skal fordele 100 prosent av rammebevilgningen fra KD. Når satsene i RFM tilsier en fordeling gjennom RFM som ikke samsvarer med rammebevilgningen, vil lukkingsmekanismen sikre at fordelingen i RFM samsvarer med rammebevilgningen fra KD. Lukkingsmekanismen gjør dette ved å endre fakultetenes basiskomponent andelsmessig.
Nettobudsjettert virksomhet	Forvaltningsorganer med særskilte fullmakter til bruttoføring av inntekter og utgifter utenfor statsbudsjettet
PBO(-prosessen)	PBO står for plan, budsjett og oppfølging.
Rammebevilgning	Institusjonens samlede bevilgning over statsbudsjettet bestående av en basiskomponent (ca. 70 prosent av tildelingen), en

	resultatkomponent (ca. 30 prosent av tildelingen) og eventuelle øremerkede midler fra departementet. Begrepet brukes synonymt med grunnbevilgning.
Rammefordelingsmodell (RFM)	RFM skal benyttes som et redskap for intern viderefordeling av rammebevilgningen som NTNU mottar gjennom statsbudsjettet.
(Basis som) residual	Metode for kalibrering der basiskomponenten settes for å sikre at fakultetenes totale budsjettammer blir uendret i kalibreringsåret. Det vil si at basiskomponenten er differansen mellom budsjettammen i 2017 og resultatkomponenten i 2017.
Resultatbasert omfordeling (RBO)	Begrep i KDs finansieringssystem til og med 2016. KDs finansieringsmodell har ingen eksplisitt basisbevilgning til forskning, kun et resultatelement kjent som resultatbasert omfordeling (RBO) med lukket ramme. Uttellingen for den enkelte institusjon vil avhenge av institusjonens egne resultater sammenlignet med de andre institusjonenes resultater.
Resultatkomponent	Mange fordelingsmodeller inneholder insentiver der måloppnåelsen innenfor kvantifiserbare parameter gir budsjettuttelling for produserende enhet. Størrelsen og innholdet i de resultatbaserte komponentene i RFM vil være avhengig av hvordan ny RFM utformes.
Strategisk komponent	Den strategiske komponenten skal finansiere/delfinansiere store strategiske satsinger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå.
Transparent	I vår sammenheng defineres transparent som at det er enkelt å forstå sammenhengen mellom oppnådde resultater og budsjettildeling.
Øremerkede bevilgninger	I KDs finansieringsmodell er dette bevilgninger som er øremerket til bestemte aktiviteter eller formål.
Åpen ramme	Åpen ramme benyttes ved omtale av komponenter i finansieringssystemet som ikke har en fast budsjettamme, men der størrelsen på bevilgningen avgjøres av uttellingen på angjeldende indikator(er) og beregningsregelen for komponenten.

Oversikt over modellsimuleringer som er gjennomført:

Modell 1: KD-modellen (benyttet i høringsnotatet)

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	På	Åpen	70 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	70 %
Inntekter fra annen BOA	På	Lukket	70 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 2: Resultatmodellen (benyttet i høringsnotatet)

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	På	Åpen	70 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	70 %
Inntekter fra annen BOA	På	Åpen	70 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 3: Felles kjerneinsentiver – åpen ramme (benyttet i høringsnotatet)

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	Av	Åpen	0 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	70 %
Inntekter fra annen BOA	Av	Åpen	0 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 4: Felles kjerneincentiver – skjermet basis (benyttet i høringsnotatet)

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KD
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	50 %
Studentutveksling	På	Åpen	50 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	50 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	60 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	60 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	60 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	60 %
Inntekter fra annen BOA (dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)	På	Åpen	60 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 5: KD-modellen – 100% satser

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	100 %
Studentutveksling	På	Åpen	100 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	100 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	100 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	100 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	100 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	100 %
Inntekter fra annen BOA	På	Lukket	100 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 6: KD-modellen – Differensierte satser

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	100 %
Studentutveksling	På	Åpen	100 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	100 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	100 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	70 %
Inntekter fra annen BOA	På	Lukket	70 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 7: Resultatmodellen – 100% satser

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	100 %
Studentutveksling	På	Åpen	100 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	100 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	100 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	100 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	100 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	100 %
Inntekter fra annen BOA	På	Åpen	100 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 8: Resultatmodellen – differensierte satser

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	På	Åpen	70 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	100 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	100 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	100 %
Inntekter fra annen BOA	På	Åpen	100 %
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	2017: 13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 9: Felles kjerneinsentiver - Lukket ramme – 100% satser

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KD
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	100 %
Studentutveksling	Av	-	0 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	100 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	100 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	100 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	100 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	100 %
Inntekter fra annen BOA	Av	-	0 %
(dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 10: Felles kjerneinsentiver - Lukket ramme – 70% satser

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KD
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	70 %
Studentutveksling	Av	-	0 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	70 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	70 %
Inntekter fra annen BOA	Av	-	0 %
(dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 11: Felles kjerneinsentiver – Åpen ramme – 100% satser

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KD
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	100 %
Studentutveksling	Av	-	0 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	100 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	100 %
Inntekter fra EU	På	Åpen	100 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Åpen	100 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Åpen	100 %
Inntekter fra annen BOA	Av	-	0 %
(dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 12: KD-modellen hvor vi skruer av kandidater og legger bevilgningen til studiepoeng

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	87 %
Studentutveksling	På	Åpen	70 %
Kandidatproduksjon	Av	Åpen	0 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	70 %
Inntekter fra annen BOA	På	Lukket	70 %
(dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Modell 13: KD-modellen med ulik vektning på studiepoeng og kandidater

Indikator:	På/av	Åpen/lukket ramme	% av KDs sats
Studiepoengproduksjon	På	Åpen	82 %
Studentutveksling	På	Åpen	70 %
Kandidatproduksjon	På	Åpen	20 %
Avlagte doktorgrader	På	Åpen	70 %
Inntekter fra EU	På	Lukket	70 %
Vitenskapelig publiseringspoeng	På	Lukket	70 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Lukket	70 %
Inntekter fra annen BOA (dvs. all BOA ekskl. EU, NFR og RFF)			
SO-midler (andel av NTNUs totale ramme):	13,5 %	Økes til 15 % i 2021, deretter konstant	
Lukkingsmekanisme:		Saldert mot basis	

Notat

Til: Arbeidsgruppe Rammefordelingsmodell (RFM)

Kopi til:

Fra: Fakultet for medisin og helsevitenskap

Signatur:

Svar til høringsnotat 2 om ny rammefordelingsmodell (RFM)

Fakultet for medisin og helsevitenskap oversender med dette svar på høring 2 til arbeidsgruppen for fremtidig rammefordelingsmodell.

Hovedspørsmålet som det er ønsket svar på er hvilket forhold det bør være mellom basis og resultatkomponenten i modellen, hvordan SO komponenten skal utformes og forvaltes og hvilke og med hvilken styrke skal modellens resultat incentiver ha?

Andre sentrale spørsmål i høringen som MH fakultetet omtaler i høringssvar er:

- Hvilke tilpasninger bør gjøres av de enkelte insentivene og indikatorene som skal inngå i en RFM basert på KDs finansieringsmodell?
- Hvordan bør forholdet mellom basis- og resultatkomponenten i en framtidig RFM være?
 - ✓ Hvordan bør resultatkomponenten utformes?
 - ✓ Hvilke insentiver skal inngå og hvordan bør styrkeforholdet dimensjoneres?
 - ✓ Hvordan bør forholdet mellom resultatinsentivene for hhv. utdanning og forskning balanseres?
 - ✓ Skal resultatinsentivene ha åpen eller lukket ramme?
- Lage egne, alternative forslag til modeller. Tilsvarende som de fire alternativene gruppa presenterer, må slike forslag være basert på KDs finansieringsmodell. Forslag om alternative modeller må begrunnes og oppbyggingen må være konkret beskrevet slik at forslagene kan modelleres og simuleres.
- Vurdere og rangere modellforslagene og begrunne rangeringen med spesiell vekt på det alternativet dere vurderer som det beste valget for NTNU.

Fakultet for medisin og helsevitenskap har frem mot høringssvar behandlet saken i fakultetets ledergruppe, dekanat og på institutter, i seksjonssjefsmøte og i kontorsjefsforum hvor det er bedt om innspill til høringssvaret fra fakultetet. Høringssvaret oppsummerer de innspill som er fakultetet ønsker å spille inn til arbeidsgruppen.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Controller
Postboks 8905	E-post:	Medisinsk teknisk	+ 47 72 82 07 00	Børre Flovik
MTFS	dmf-post@medisin.ntnu.no	forskningscenter	Telefaks	
7491 Trondheim	http://www.ntnu.no/dmf	Olav Kyrres gt 9	+ 47 73 59 88 65	Tlf: + 47 98925

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Fakultetenes evne og mulighet til å planlegge over tid er gjerne prisgitt de kjente økonomiske rammene som dekan har disponeringsrett over. Hvilke økonomiske rammer er tilgjengelige og med hvilken størrelse, er det begrensninger i mulige disponeringer fra finansieringsparten? Hvilke rammer er av strategisk art og hvilke bør danne basis for en sikker og forutsigbar drift. For MH fakultetet er rammen for strategi og omstilling (RSO) det strategiske handlingsrom som dekan har tilgjengelig. Således vil også driftsrammen (RD) forstås som basisbevilgning som skal bidra til forutsigbarhet og sikker drift av fakultetene. Så over til høringsnotatets konkrete spørsmål som MH fakultetets ønsker å besvare.

1. Hvordan bør en framtidig SO-komponent utformes og forvaltes?

MH fakultetet støtter arbeidsgruppens modell forslag til utforming av SO komponenten med to programinnretninger. Videre synes det som en god tilnærming at avtaler ved oppstart av prosjekter er tydelige og forutsigbare. Dette vil bidra til bedre informasjonsflyt og redusert usikkerhet ift forvaltningen av SO rammen.

Av de «faste postene» på SO rammen knyttet til fakultetene bør disse inngå i basisrammen som særfinansiering slik at tiltaket videreføres over basis istedenfor SO.

2. Hvordan bør forholdet mellom basis- og resultatkomponenten i en framtidig RFM være?

MH fakultetet mener bevilgningen for over RFM bevilgning bør være forutsigbar og stabil over tid. Dette vil sikre grunnlaget for sikker drift og godt grunnlag for de utdanningsprogram fakultetene «eier». Driftsrammen skal ivareta basisdriften av fakultetene og det strategiske handlingsrommet fakultetene trenger må synliggjøres over SO. Med det fremmer MH fakultetet at basisbevilgningen skal skjermes i framtidig RFM. KDs praksis på forholdet mellom basis og resultat synes å gi en god balanse ift de egenskaper en bevilgning over RFM bør ha også for fakultetene og MH fakultetet mener at mellom basis og resultat bør være i størrelsesorden 70% basis og øvrig resultat. NTNU vil med dette både ivareta behovet for forutsigbarhet i bevilgninger til fakultetene og ha fokus på de resultatindikatorer som ligger i finansieringsmodellen til KD. Det at indikatorer er «åpen» gir i da også et økonomisk incentiv til å levere resultater etter modellens prinsipper og resultatmål, selv om disse nedskaleres noe sammenlignet med KD modellen.

3. Incentivene i resultatkomponenten

MH fakultetet mener at en fordelingsmodell basert på KD vil være både enkel, forutsigbar og ha de ønskede effekter i fordelingsmekanismer som en fordelingsmodell på NTNU bør ha. Med det legges til grunn at antall insentiver i modellen synes å være tilstrekkelig i type og omfang, men at styrken og innhold i insentiv kan diskuteres videre. I høringsnotatet er det spesielt spørsmålene rundt utdanningsindikatoren og EVU, samt insentiv for tverrfaglig samarbeid på ph.d kandidater som er viktig for MH fakultetet.

• Indikator for studiepoeng

Arbeidsgruppen ber om innspill på finansieringsgrunnlaget for studiepoeng som skal gi uttelling i RFM. Eksternfinansierte studiepoeng er studiepoeng som tilbys et marked på lik linje som øvrige studiepoeng finansiert over KDs ramme. Arbeidsgruppens hypotese om at eksternfinansierte studiepoeng gir et sterkt nok insentiv i seg selv gjennom den betalingen som oppnås direkte er nok mer nyansert. Eksternfinansierte studiepoeng tilbys i stor grad til markeder som ikke har betalingsevne eller vilje, selv om etterspørselen for utdanningen er tilstede er ofte etterspørselen regulert gjennom forskrifter og direktiver som regulerer institusjoner behov og ikke individers behov. Av denne grunn vil grunnlaget for inntekter ikke nødvendigvis være tilstrekkelig til å dekke

den faktiske kostnaden fakultetene må gå inn med for å gjennomføre tilbudet. MH fakultet ber derfor om at også eksternfinansierte studiepoeng gis uttelling i RFM for å sikre at NTNU kan tilby det samme mangfold at studier som etterspørres for etter og videreutdanningen.

- **Indikator for doktorgradskandidater**

Arbeidsgruppen ber om innspill på metoder for å ivareta uttelling av tverrfaglig veiledningsforhold i doktorgradsproduksjon. Tverrfaglig samarbeid på ph.d veiledning bør ha et økonomisk incentiv utover det faglige ønsket om samarbeid mellom fakultetene. Fordeling av resultatkomponenten mellom enhetene slik arbeidsgruppen redegjør for er et godt økonomisk incentiv for å ivareta problemstillingen.

- **Øvrige indikatorer**

Av de øvrige indikatorene mener MH fakultetet at incentivene bør følge de forhold og beskrivelse arbeidsgruppen fremmer forslag om.

4. Alternative forslag til modeller

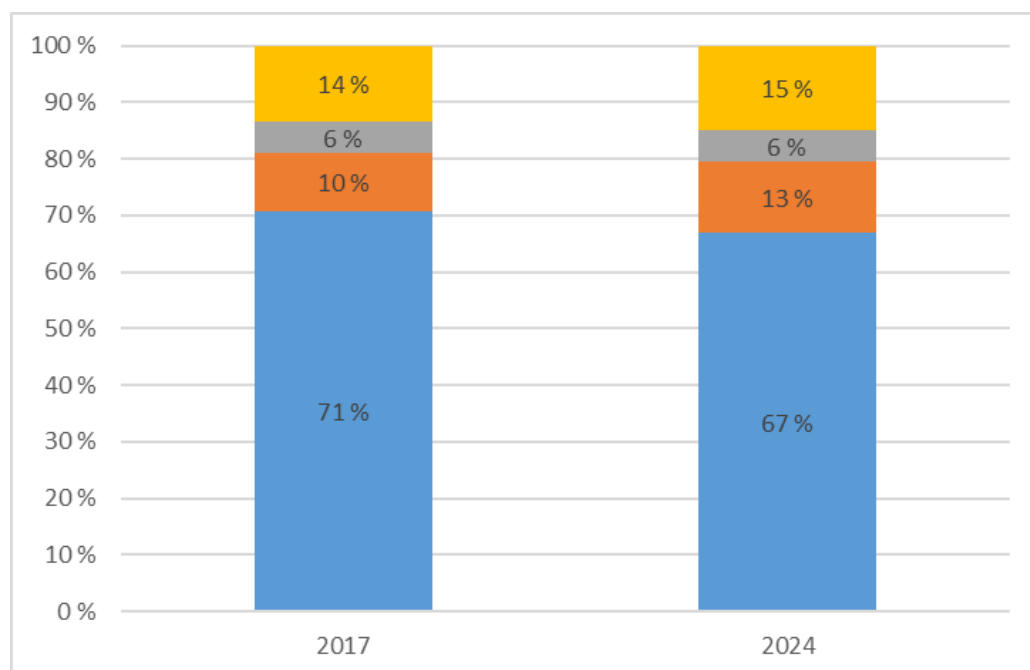
Som tidligere omtalt er forskningskomponenten liten for en forskningstung institusjon som NTNU. Forholdet utdanning vs forskning er imidlertid utfordrende å endre vesentlig i modellen gitt at basisrammen bør skjermes i et forhold på ca 70% og at modellen skal synliggjøre våre pålagte utdanningsoppgaver også.

Vi tror at resultateffekten på levert produksjon vil bli godt ivaretatt gjennom de resultatindikatorer som KD modellen inneholder uavhengig av styrken på resultatrammen i NTNUs RFM.

MH fakultetet foreslår derfor å redusere styrken på utdanningsindikatorer til 40% styrke av KD modell og alle forskningsindikatorer på 60% styrke av KD modell. Fra MH fakultetet foreslår vi en modell basert på disse innspill:

Lukkingsalternativ	Alt 1	Kalibrerer mot basis	
Indikator:	På/av	Lukket	% av KD
Studiepoengproduksjon	På	Nei	40 %
Studentutveksling	På	Nei	40 %
Kandidatproduksjon	På	Nei	40 %
Avlagte doktorgrader	På	Nei	60 %
Inntekter fra EU	På	Ja	60 %
Vitenskapelig publisering	På	Ja	60 %
Inntekter fra NFR og RFF	På	Ja	60 %
Inntekter fra annen BOA	På	Ja	60 %

Et slikt oppsett av modellen gir følgende forholdet mellom fordelingskomponentene, hvor primærbehovet er å skjerme basisbevilgningen. Utdanningsindikatorer er fortsatt åpen og gir derfor bevilgning ift faktisk produksjon, mens forskningsindikatorer er vektet relativt sterkere, men gir ikke samme økonomiske effekt på bevilgningen. Dette i tråd med KDs føringer og tanker om fordelingsmodellen.



5. Rangering av modellforslag

MH fakultetet rangerer eget forslag som primærvalget da dette vil ivareta behovet for å skjerme basisbevilgningen i stor grad og synliggjør at forsknings prioriteres ved å beholde en relativt høy styrke på indikatorene. Videre mener vi modell 4 fra arbeidsgruppen ivaretar de problemstillinger som vil ivareta NTNU og fakultetene best jmr de problemstillinger diskutert i dette høringssvar.