

## NOTAT

Til: Styret  
Fra: Rektor  
**Om: Ressursfordeling og - forvaltning i et strategisk perspektiv**

---

### Tilråding:

Styret tar den fremlagte saken til etterretning, og slutter seg til den fremdriftsplan som er presentert.

### Ressursfordeling og – forvaltning i et strategisk perspektiv

#### **Bakgrunn/historikk**

Styret ble i O-sak 3/2010 orientert om hvordan NTNUs inntektsfordelingsmodell fungerer.

NTNU er nå i prosess med å se på strategien og videreutvikling av denne. Modellen for fordeling av ressurser skal støtte opp under strategien til NTNU. Arbeidet med å videreutvikle strategien kan medføre behov for endringer i inntektsfordelingsmodellen.

I dette ligger det blant annet vurderinger knyttet til om det økonomiske handlingsrommet på strategisk nivå er i tråd med den reviderte strategien, likeså om den interne ressursfordelingen ivaretas.

Arbeid med å videreutvikle NTNUs strategi startet på ledermøtet på Røros i januar 2010. Styret ga føringer på at involveringen fra organisasjonen var viktig. I styringsdialogene med fakultetene i oktober/november diskuteres arbeidet med å videreutvikle strategien. Det er planlagt å sende ut et høringsdokument til organisasjonen medio desember etter at styret har behandlet saken i desember møtet. Rørosmøtet 24.1.2011 skal drøfte strategiene, og endelig strategi sluttbehandles i styremøtet i mars 2011. Det er i dette tidsrommet planlagt å se på ressursfordelingen i et overordnet perspektiv og vurdere konkrete endringer i inntektsfordelingsmodellen.

Det er også kjent at KD gjør noen endringer i sin finansieringsmodell, noe som også medfører at det er grunnlag for at NTNU gjør en vurdering på egen modell.

Denne styresaken vil omhandle to hovedtemaer;

- *Overordnet politiske føringer med hensyn til ressurser*
- *Inntektsfordelingsmodellen (IFM)*

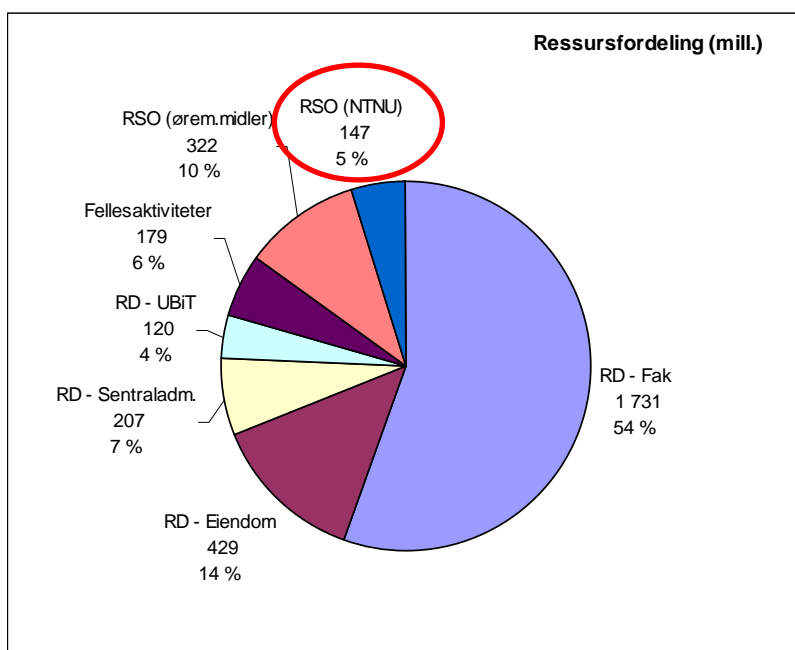
Hensikten med saken er å diskutere med styret hvilke tema det skal jobbes videre med og framdriftsplanen.

## Overordnet/politiske vurderinger knyttet til ressursforvaltningen

### Midler satt av til strategi- og omstillingstiltak (SO)

I budsjettet er det satt av 15 % til strategi- og omstillingstiltak ved NTNU. Som figuren nedenfor viser er 10 % av disse midlene bundet opp i Phd/vitenskapelig utstyr, de øvrige 5 % kan NTNU disponere uten bindinger fra kunnskapsdepartementet.

Et sentralt spørsmål er om NTNU skal etablere et prinsipp for hvor stor SO-rammen (som ikke er bundet opp av KD) skal være i forhold til den totale bevilgningen for derigjennom å gi et strategisk handlingsrom for hele organisasjonen. Et slikt prinsipp vil være en viktig faktor for hvordan man i neste omgang foretar ressursfordelingen på NTNU.



Et annet sentralt spørsmål er om dette prinsippet også skal gjelde for fakultetene. I så måte vil det være av vesentlig betydning om dette handlingsrommet skal defineres av fakultetet selv eller gjøres av styret ved NTNU. Her vil man måtte drøfte hvorvidt dette bryter med fakultetenes myndighet og selvråderett eller ikke.

**Hvordan ta vare på de nye kapasitetene som bygges opp gjennom strategiske satsninger**  
?NTNU har gjennom de siste årene bygd opp bla ny infrastruktur gjennom strategiske satsninger. Erfaringene viser at når tidsbegrensede finansieringsordninger går ut på tid (enten fra NFR eller egeninitierte) så er det vanskelig å finne ny permanent finansiering. Et sentralt spørsmål er da hvordan skal NTNU hindre at ønskede satsninger legges ned pga manglende finansiering.

### **Balansen mellom forskning og utdanning**

I dag har vi en modell som beregner bevilgninger basert på normeringer knyttet til utdanning og forskning. Samtidig får fakultetene sine driftsbevilgninger som rammer og har i prinsippet full råderett over hvordan de skal disponeres. Erfaringene viser for eksempel at det i løpet av de siste

årene er opprettet flere nye studieprogram uten ny finansiering. Et sentralt spørsmål er da om dette går på bekostning av forskningen på NTNU. Det kan derfor stilles spørsmål om det bør utvikles andre mekanismer som bidrar til å opprettholde balansen mellom forskning og utdanning. Bør for eksempel NTNU gi fakultetene føringer som sikrer at balansen i ressursbruk til forskning og utdanning opprettholdes innenfor bestemte normer.

## **Vurderinger knyttet til ressursfordelingen (IFM)**

### **Rammestyring og mer overordnet styring**

Et sentralt spørsmål er hva rammestyring på NTNU betyr. I forbindelse med utvikling av modellen ble det gjort kostnadsvurdringer/normeringer knyttet til utdanningsdelen. Dagens ressursfordelingsmodell har en tendens til å bli oppfattet mer som en refusjonsordning enn en incitamentsordning. For eksempel blir modellen benyttet til å beregne hva et studie koster.

På den andre side får fakultetene bevilgningen sin som en ramme som de skal benytte til å nå sine mål, uten noen form for øremerking. Frihetsgradene innenfor bevilgningen er dermed vide.

IFM fordeler i overkant av 50% av NTNUs total rammebevilgning til fakultetene. Prinsippene for denne fordelingen ble fastlagt da modellen ble innført for 7 år siden, og bare små justeringer har vært gjort siden. Modellen har svært mange parametre, og er ikke spesielt lett å sette seg inn i. Et spørsmål kan da være: Bør IFM forenkles, for å legge til rette for mer overordnet og politisk styring?

### **En fordelingsmodell som støtter opp under strategien**

Som nevnt innledningsvis vil det pågående arbeidet med ny strategi legge føringer på arbeidet med ny ressursfordelingsmodell. I dagens modell har vi incitament knyttet til NTNUs EU aktivitet, til vår PhD produksjon osv. Vi må vurdere incitamentene i IFM opp mot den videreutviklede strategien til NTNU, og da spesielt om det er incitament som skal tones ned og/eller om det er behov for nye incitament for å stimulere til ønsket adferd.

### **Balanse i modellen (IFM)**

Et moment i ressursfordelingsmodellen er om balansen mellom utdanning og forskning er riktig. I IFM fremstilles denne sammenhengen ved at forskningsrammen bestemmes ut i fra innsatstid knyttet til undervisning, og den vitenskapelige stillingsstrukturen. Nylige analyser viser at det er en meget sterk samvariasjon mellom den resultatbaserte undervisningskomponenten og forskningsrammen. Med andre ord er forskningskomponenten i IFM, alle fakultet sett under ett, sterkt undervisningsdrevet. Dette funnet er også gyldig for fakultetene sett hver for seg.

Likeså vil man måtte drøfte hvorvidt man har en riktig balanse mellom det langsiktige (uttrykt ved basisbevilgningen) og det mer kortsiktige/incitamentene (uttrykt ved resultatbevilgningen). Det kan argumenteres for at NTNU har en for høy resultatandel i sin modell, som resulterer i for store årlige endringer driftsbevilgningene til fakultetene. I dag har basis og resultat lik andel i modellen, dvs. 50 % andel begge to. Til sammenlikning utgjør basisbevilgningen rundt 60 % i KD sin modell. Samtidig skal man huske at i IFM er basisbevilgningen til forskning resultatutsatt, slik at denne ikke kan sees som en reell langsiktig ramme. Som et eksempel er det interessant å merke seg at forskning basis har en betydelig større variasjon enn forskning resultat, alle fakultet sett under ett i perioden 2006 til 2011.

Det er også verdt å merke seg at resultatbevilgningen til undervisning (IFM) vokser i et høyere tempo enn hva den gjør i KD sin modell, dette bidrar til at gapet mellom bevilgningen fra departementet og bevilgningen gitt gjennom IFM øker.

### **Infrastruktur**

NTNU har en betydelig forsknings- og undervisningsinfrastruktur. Infrastruktur har en egen plass i dagens modell, men har ikke vært oppdatert siden innføringen av modellen i 2004. Det er derfor behov for å oppdatere denne delen av modellen.

### **Bevilgningsnøytralitet**

For å gjøre overgangen til ny ressursfordelingsmodell smidig, kan man vurdere å gjøre endringene bevilgningsnøytrale i innføringsåret. Dette blir på samme måte som KD sin modell ved at endringer i resultatbevilgning blir nøytralisert ved tilsvarende endring med motsatt fortegn i basisbevilgningen.

### **Den videre arbeidsprosess**

Det legges opp til at dette arbeidet gjøres i to faser:

#### Fase 1: Overordnede vurderinger knyttet til ressursfordeling:

Som nevnt ovenfor i notatet vil dette være en diskusjon som går bla på NTNUs strategiske handlingsrom. Dette er et arbeid som bør gå parallelt med strategirevisjonen og som bør sluttbehandles i styret i mars/april 2011.

#### Fase 2: Revisjon av inntektsfordelingsmodellen:

Etter at strategien og de overordnede vurderingene knyttet til ressursfordeling er ferdigbehandlet, legges det opp til å ferdigbehandle revisjonen av inntektsfordelingsmodellen. Det planlegges med sluttbehandling i styret før sommeren 2011.

Det presiseres at fakultetene i hele prosessen vil være involverte, både gjennom referansegrupper og dekanmøtene.