

# Revisjon av UiTs interne budsjettmodell

## Innhold

Sammendrag .....	3
1. Utredning av ny intern budsjettmodell.....	4
1.1 Innledning .....	4
1.2 Mandat og prosess .....	4
1.3 Begreper .....	6
2. Dagens modell og endringer i det nasjonale finansieringssystemet .....	7
2.1. Beskrivelse av dagens fordelingsmodell ved UiT.....	7
2.2 Hovedtrekkene i nytt nasjonalt finansieringssystem .....	8
2.3 Andre nordiske land.....	9
2.4 Vurdering av dagens budsjettmodell .....	11
3. Prinsipper og forutsetninger for budsjettmodell ved UiT.....	13
3.1 Virksomhetsstyring ved UiT.....	13
3.2 Formål med budsjettmodellen .....	13
3.3 Styringsprinsipper .....	14
3.3.1 Grad av desentral vs sentral finansiering.....	15
3.3.2 Faglig autonomi vs. sentral styring .....	16
3.3.3 Forholdet til prosjektet Styrking av økonomistyring ved UiT .....	17
4. Forslag til alternative modeller .....	18
4.1 Forholdet til den nasjonale modellen.....	18
4.2 Særskilte øremerkede midler og midler til omstilling .....	19
4.3 Alternativ oppbygging og innhold i en ny modell.....	21
Modell A: Strategisk styring gjennom (prioritering av) basisbevilgningen .....	21
Modell B: Strategisk styring gjennom (prioritering av) resultatkomponenten .....	23
Modell C: Strategisk styring gjennom (prioritering av) øremerkede midler .....	25
4.4 Universitetsbiblioteket .....	27
4.5 Museumsvirksomheten .....	27
4.6 Andre forhold i mandatet som påvirkes av valg og oppbygging av modell .....	28
4.7 Oppsummering og vurderinger .....	30
5. Finansiering av Fellesutgifter .....	32
5.1 Fellesadministrasjon .....	32
5.2 Vitenskapelig utstyr og store infrastrukturobjekter.....	35

5.3	Internhusleie .....	36
6.	Prinsipper for omfordeling av budsjettmidler .....	36
6.1	Omfordelingsmekanismer – innebygget i modellen eller manuelle .....	36
6.2	Mulige alternativer for skjønnsmessig omfordeling mellom enheter .....	38
7.	Overgangen fra gammel til ny modell ved UiT .....	39
7.1	Overgangsordninger .....	39
8.	Økonomiske og administrative konsekvenser .....	39

## Sammendrag

Et av formålene med å vurdere ny budsjettmodell er at den skal speile den nasjonale modellen samtidig som den ivaretar UiTs egenart og gir rom for omstilling.

Arbeidsgruppen anbefaler at UiT sin nye budsjettmodell skal bestå av de samme tre hovedkomponentene som den nasjonale modellen er bygd opp etter: En *basiskomponent*, en *resultatbasert* komponent, og en komponent for *særskilte øremerkinger*. Disse komponentene kan settes sammen med ulik vektning og styrke.

Rapporten drøfter tre ulike modeller:

- Modell A: Strategisk styring gjennom (prioritering av) basisbevilgningen
- Modell B: Strategisk styring gjennom (prioritering av) resultatkomponenten
- Modell C: Strategisk styring gjennom (prioritering av) øremerkede midler

Alle modellene vil i prinsippet kunne ivareta UiTs egen art og gi rom for omstilling, men på ulike måter. Modellene er vurdert iht føringer i mandatet som forholdet til den nasjonale modellen, grad av rammefinansiering, og hvordan modellen vil kunne virke for å styrke vår evne til å oppnå økt ekstern finansiering eller omfordele midler til studieplasser.

Det pågående arbeidet med porteføljeplan vil ha stor betydning for hvilke ordninger og prinsipper som må utvikles for å sikre at aktivitet blir finansiert der utgiften påløper, og det vil mest sannsynlig bli nødvendig å gjøre endringer i basis i etterkant av at saken er vedtatt av universitetsstyret. Arbeidsgruppen anbefaler at det jobbes videre med prinsipper som skal gjelde for omfordeling mellom enheter i etterkant av vedtaket i den saken.

UiT er en kompleks organisasjon med et bredt mål bilde, og det er en rekke ordninger som er avgjørende for om vi når de ambisjoner og mål som er beskrevet i UiTs strategi *Eallju - Drivkraft i nord* og i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet. Andre relevante styringsmekanismer er blant annet dialogmøter, lederavtaler, oppfølging av mål og resultatkrav, interne virkemidler, ansattes arbeidsvilkår, osv.

De tre ulike budsjettmodellene som er drøftet vil passe sammen med øvrige styringsmekanismer på forskjellige måter. Ved fastsettelse av ny budsjettmodell vil det være viktig å påse at alle disse mekanismene drar i samme retning.

Uavhengig av valg av budsjettmodell anbefaler arbeidsgruppen at UiTs felles- og systemkostnader realbudsjetteres, at universitetsledelsen og fellesadministrasjonen basisfinansieres, at ordningen med sentralt dekningsbidrag videreføres, og at finansiering av bygg, eiendom og drift av eiendomsmassen finansieres gjennom husleieordningen.

Rapporten drøfter budsjettmodellen på institusjonsnivå. Av hensyn til konsistens i organisasjonen, muligheter for samarbeid på tvers og like rammevilkår hos samme arbeidsgiver, anbefaler arbeidsgruppen at den samme grunnstrukturen i budsjettmodellen anvendes mellom nivå to og tre.

Videre foreslår arbeidsgruppen at budsjetter på nivå 3 skal godkjennes av dekan/fakultetsstyre - på samme måte som rektor godkjenner fakultetenes budsjetter. Arbeidsgruppen mener resultatbaserte budsjettindikatorer ikke skal brukes på personnivå.

# 1. Utredning av ny intern budsjettmodell

## 1.1 Innledning

I forbindelse med innføring av en ny finansieringsmodell for den norske UH-sektoren, er det ønskelig å revidere UiTs interne budsjettmodell. I arbeidet som har pågått i 2021/2022 for å bedre økonomistyringen ved UiT, har det også kommet innspill til dette (jf. orienteringssak til styret 17.6.22). Arbeidsgruppens hovedoppgave har vært å utrede prinsipper og modeller som vil bidra til å realisere ambisjoner og mål, og som derfor bør legges til grunn for hvordan den tildelingen UiT mottar anvendes i organisasjonen.

## 1.2 Mandat og prosess

Rektor har i brev av 5.12.22 (ref. ephorte 2021/5393) opprettet en arbeidsgruppe som er gitt i oppdrag å utarbeide forslag til justert intern budsjettmodell for UiT med virkning fra 2025-budsjettet, og med mulige delleveranser underveis.

Arbeidsgruppen er gitt følgende mandat:

### Formål

Formålet med arbeidet er:

1. Ny budsjettfordelingsmodell skal bidra til å realisere de ambisjoner og mål som er beskrevet i UiTs strategi *Eallju - Drivkraft i nord* og i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet
2. Modellen skal i stor grad speile den nasjonale modellen, men samtidig ivareta UiTs egenart og gi rom for nødvendig omstilling.

### Mandat

Arbeidsgruppen er gitt følgende oppdrag:

1. Utforme forslag til ny budsjettmodell for UiT som svarer til formålet med arbeidet (se ovenfor)
2. Modellen skal ivareta prinsipper for god virksomhetsstyring, spesielt kobling mellom strategi, planer og budsjett.
3. Følgende øvrige føringer gjelder:
  - a. at modellen innehar elementer av rammefinansiering, og at hensiktsmessigheten av dette vurderes
  - b. at modellen innehar mekanismer for å sikre tilstrekkelig midler til å ivareta drift, nødvendig infrastruktur, omstilling og strategiske prioriteringer
  - c. at modellen innehar mekanismer for omfordeling av midler til studieplasser
  - d. at modellen innehar mekanismer som understøtter en styrking av ekstern-økonomien
  - e. at modellen ivaretar andre anbefalinger gitt i prosjektet *Styrking av økonomistyringen ved UiT*
4. Vurdere om det samtidig med endringer av modellen skal gjøres endringer i husleieordningen.
5. Foreta simuleringer som sammenligner gammel modell med ny modell slik at konsekvenser av endringene er tilsiktet og tydelig fremkommer.
6. Forankres i sentrale lederfora og gjennomføre arbeidet i dialog med organisasjonen.

## **Arbeidsgruppens sammensetning**

Arbeidsgruppen har bestått av følgende medlemmer:

- Jørgen Fosslund, administrasjonsdirektør (leder)
- Kathrine Tveiterås, prorektor
- Anne Britt Flemmen, dekan (HSL-fak)
- Kurt Hemmingsen, seksjonsleder (NT-fak)
- Odd Arne Paulsen, avdelingsdirektør (ORGØK)
- Per Håkan Brøndbo, instituttleder (HELSEFAK)

ORGØK/Stab har utgjort sekretariatet for arbeidsgruppen. I tillegg har ulike undergrupper jobbet med konkrete problemstillinger underveis i arbeidet.

## **Gjennomføring av arbeidet**

Det har vært utarbeidet notater på sentrale problemstillinger som har vært oppe til diskusjon i arbeidsgruppen. Innholdet i de ulike notatene utgjør grunnlaget for kapitler i denne rapporten. Universitetsstyret er blitt forelagt sentrale problemstillinger til diskusjon på styremøtet i juni 2023, og vil få et sammendrag av rapporten presentert på sitt møte i november 2023. Utvalgte problemstillinger har ellers vært drøftet i ulike fora i forkant av styremøter og var også tema på rektors budsjettkonferanse i januar, på flere dekanmøter og på rektors ledersamling i oktober 2023. Videre er det foretatt konkrete delbestillinger på enkeltområder, bl. A. på finansering av IT-tjenester, infrastruktur, husleieordningen og systemkostnader.

Arbeidsgruppa har lagt vekt på å utvikle en budsjettmodell for budsjett og fordeling av inntektsrammer fra universitetsstyret til fakulteter, UMAK og UB, samt fastsette rammer for institusjonens felleskostnader. Arbeidsgruppen har ikke i samme grad belyst forholdet mellom budsjetter på nivå 2 og tre (instituttene) i modellene. Valg av modell og sammensetning av denne vil i større eller mindre grad påvirke hvordan budsjettfordeling videre internt i organisasjonen skal skje (omfang av direktetildelinger m.m).

Arbeidsgruppen har til sammen hatt 9 møter og oppfordrer til at rapporten sendes ut på høring i organisasjonen.

## **Rapportens oppbygging**

Kapitel 2 gir en beskrivelse av dagens budsjettmodell ved UiT samt de overordnede prinsippene i nytt nasjonalt finansieringssystem. I kapitel 3 diskuteres forutsetninger som arbeidsgruppen foreslår bør ligge til grunn for utforming av en ny budsjettmodell. Forslag til ny budsjettmodell for fakultet, UMAK og UB er beskrevet i kapitel 4 med utgangspunkt i tre ulike innretninger, mens forslag til håndtering av fellesutgifter i den nye modellen er beskrevet i kapitel 5. I kapitel 6 er alternative mekanismer til bruk ved omfordeling beskrevet, og i kapitel 7 er prinsipper ved overgang fra gammel til ny modell omtalt. Siste kapitell inneholder en overordnet beskrivelse av de administrative og økonomiske konsekvensene ved innføring av ny budsjettmodell.

### 1.3 Begreper

*Finansieringssystemet:* Det nasjonale finansieringssystemet er Kunnskapsdepartementets (KD) modell for fordeling av midler mellom institusjonene i sektoren.

*Budsjettmodell:* Med budsjettmodell menes i dette notatet UiTs interne modell for økonomisk planlegging og ressursforvaltning, og er et av flere verktøy for styring og ledelse av institusjonen.

*Basis:* Basis i det nasjonale finansieringssystemet utgjør grunnfinansiering av virksomheten ved den enkelte institusjon, gitt i oppdrag i årlige tildelingsbrev fra KD. Reguleres med årlig lønns- og prisstigning, i tillegg til finansiering av nye studieplasser, tiltak og generelle rammeendringer og tiltak som utgår.

*Resultatbasert tildeling:* Utdanningskomponenten i det nasjonale finansieringssystemet er resultatbasert og gir uttelling etter avlagte studiepoeng. Komponentene har en såkalt åpen ramme. Det vil si at det fastsettes priser for ulike studiekategorier, og institusjonene får deretter direkte budsjettmessig uttelling dersom studiepoengproduksjonen øker i forhold til resultatet året før.

*Resultatbasert omfordeling:* I motsetning til utdanningskomponenten, har forskningskomponenten i eksisterende finansieringssystem en lukket budsjettamme og beregnes som en resultatbasert omfordeling mellom institusjonene (RBO). Dette innebærer at uttellingen for den enkelte institusjon vil avhenge av institusjonens egne resultater sammenlignet med de andre institusjonenes resultater. Komponentene er ikke foreslått videreført fom. 2025 i det nasjonale systemet (se pkt 2.2. under)

*Særskilte og øremerkede midler:* Tildeling av midler til konkrete formål som hovedsakelig er av tidsavgrenset varighet, og som opphører når oppdraget er gjennomført. Kan i tillegg gjelde spesielle områder/tiltak hvor finansieringen ligger i institusjonenes basisbevilgning, og hvor en bestemt bevilgning konkret skal benyttes til dette bestemte formålet. Forkommer både i det nasjonale systemet og i eksisterende intern fordelingsmodell.

*Rammefinansiering:* En finansieringsordning for offentlig sektor, der statlig bevilgning overføres i henhold til en fordelingsnøkkel uten at det spesifikt er bestemt hva midlene skal brukes til. Rammefinansieringen følges av overordnede mål og krav for den tildelte bevilgningen og fremkommer i årlige tildelingsbrev til den enkelte institusjon. Etterfølges ofte av rapportering tilbake til finansieringskilden.

*Resultatkrav:* Et resultatkrav er en konkret, og ofte tallfestet resultatforventning knyttet til en styringsparameter. Et synonym som ofte benyttes er "måltall". I utviklingsavtalen med KD er det opplistet 12 styringsparametere for UiT som gjelder kommende fireårsperiode (jf. tildelingsbrevet).

*Internhusleiemodell:* Er en kostnadsfordelingsmodell som bruker internprising som system for finansiering av arealkostnader.

*Økonomistyring:* Handler om å styre økonomien gjennom å planlegge, budsjettere og gjennomføre aktivitet på en effektiv måte, og innenfor økonomiske rammer. For på den måten å bidra til virksomhetsstyringen gjennom økonomiske mål og tiltak.

## 2. Dagens modell og endringer i det nasjonale finansieringssystemet

Basert på Mjøsutvalgets innstilling (Stortingsmelding nr 27) la regjeringen i St prp nr 1 (2001-2002) fram forslag til nytt finansieringssystem for universitet og høyskoler. Systemet har vært evaluert i tre runder og med påfølgende justeringer (St prp nr 1 (2005-2006), Prop. nr 1S (2009-2010) og Prop. 1S (2015-2016)). UiT har i likhet med øvrige universiteter i stor grad justert den interne budsjettmodellen i takt med det nasjonale finansieringssystemet, og i stor grad videreført prinsippene i den nasjonale med noen tilpasninger.

I september 2021 nedsatte Regjeringen et utvalg for å gjennomgå og forenkle det nasjonale finansieringssystemet (Hatlen-utvalget). Utvalget la fram sin rapport i 17. mars 2023<sup>1</sup>. UiT leverte sitt høringsinnspill til forslaget, ref universitetsstyresak 18/22 (ephorte nr 2022/2808).

I Meld. St. 14 (2022-2023) – *Utsynsmeldingen*, presenterte regjeringen de overordnede prinsippene for nytt nasjonalt finansieringssystem, gjeldende fom 2025<sup>2</sup> (se punkt 2.2). Stortinget skal i forbindelse med behandling av statsbudsjettet 2023 vedta nytt nasjonalt finansieringssystem.

### 2.1. Beskrivelse av dagens fordelingsmodell ved UiT

Nåværende budsjettmodell ved UiT speiler i stor grad det nasjonale finansieringssystemet, men er noe mer «finmasket» og tilpasset vår virksomhet. Dette er også i tråd med hva andre universitet har valgt.

UiTs modell består av en basiskomponent som på institusjonsnivå utgjør om lag 70% av den tildelte rammen fra KD. Nivået på basisbevilgningen er historisk fastsatt og varierer i stor grad mellom interne enheter ved universitetet. Basisbevilgningen justeres det enkelte år med lønns- og prisregulering og sentrale aktivitetsendringer (studieplasser, ABE-kutt, reisekutt, etc).

Resultatmidler (åpen ramme) videreføres i stor grad i tråd med KDs finansieringssystem:

- Studiepoeng: uttelling på grunnlag av 60- studiepoengsenheter, og er delt opp i 6 kategorier
- Kandidater: følger samme mønster som for studiepoeng, og er delt opp i 6 kategorier
- Doktorgrader: uttelling per disputas, samt kandidater fra kunstnerisk utviklingsarbeid
- Utveksling: alle inn- og utreisende utvekslingsstudenter med varighet tre måneder eller mer

I den interne modellen ved UiT videreføres 75% av nasjonal sats basert på enhetens produksjon, mens 25% går til intern omfordeling og finansiering av felleskostnader.

Resultatmidler i «lukket ramme» (fast ramme til omfordeling i sektoren, RBO) avhenger UiTs relative andel i forhold til resultater ved de øvrige institusjonene. Indikatorer som gir uttelling, er:

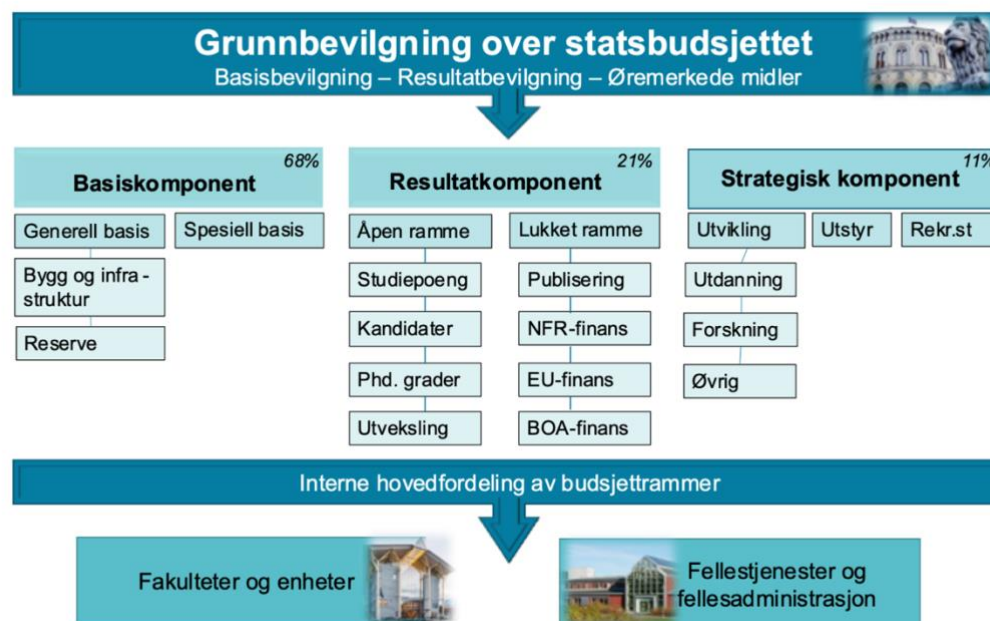
- Publisering: vitenskapelige publiseringer som gir publiseringspoeng
- NFR-inntekter: finansiering fra Norges Forskningsråd (NFR) og regionale forskingsfond (RFF)
- EU-inntekter: finansiering fra EUs rammeprogram for forskning og utdannings samarbeid
- BOA-inntekter: annen bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (eksternfinansiert virksomhet)

---

<sup>1</sup> [Finansiering av universiteter og høyskoler \(regjeringen.no\)](https://regjeringen.no/no/tema/finansiering/finansiering-av-universiteter-og-hoyiskoler/id2882448/)

<sup>2</sup> [Meld. St. 14 \(2022–2023\) \(regjeringen.no\)](https://regjeringen.no/no/tema/finansiering/meld-st-14-2022-2023/id2882448/)

Også her videreføres 75% av nasjonale satser basert på enhetens produksjon og 25% går til intern omfordeling.



Skisse over nåværende budsjettmodell ved UiT

## 2.2 Hovedtrekkene i nytt nasjonalt finansieringssystem

Regjeringen vil fra og med 2025 gjøre endringer i finansieringssystemet for universitetene og høyskolene for å styrke institusjonenes evne til å ivareta det brede samfunnsoppdraget (Prop. 1 S (2023-2024)). Et hovedformål med forenklingen som er foreslått er å forbedre måloppnåelsen gjennom en tydelig styring som gir institusjonene mer tillit, handlingsrom og ansvar. Endringene er i tråd med prinsippene beskrevet i Meld. St. 19 (2021–2022) *Styring av statlige universiteter og høyskoler*.

Regjeringen ønsker en bedre og tydeligere arbeidsdeling i den mangfoldige universitets- og høyskolesektoren. De 17 nasjonale styringsparameterne som alle institusjoner er blitt målt på, er fra 2023 erstattet av utviklingsavtaler der institusjonene har inngått avtaler med KD om hvilke hovedprioriteringer og satsingsområder institusjonen skal legge til grunn for arbeidet, og hvilke mål institusjonen skal rapportere på.

Endringene i finansieringssystemet er en del av regjeringens tillitsreform for universitet og høyskolesektoren. Endringene skal bidra til større frihet og økt handlingsrom til den enkelte institusjon ved at finansieringssystemet blir mindre detaljstyrt, men også større ansvar for å prioritere og dimensjonere studietilbudet innenfor gjeldende budsjettammer, forventninger fra regjeringen og fastsatt mål i utviklingsavtalen.

Regjeringen gjør følgende endringer i finansieringssystemet:



- Systemet med regelstyrt uttelling basert på indikatorer med åpen ramme videreføres, med uttelling for gjennomførte studiepoeng og avlagte doktorgrader.
- Det innføres en ny indikator for fullføring av studieprogram. Indikatoren vil være basert på prosentandelen av de som har startet på en gradsutdanning og som har fullført på normert tid. Institusjonene får uttelling både ut fra om fullføringsgraden er over snittet, og ut fra om den er høyere enn året før. Uttellingsfaktoren settes til kr 50 000,-.
- Det gis ikke lenger regelstyrt uttelling basert på dagens indikatorer for utvekslingsstudenter, publiseringspoeng eller eksterne inntekter (fra Forskningsrådet og regionale forskningsfond, EU og annen bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet).
- Antallet finansieringskategorier for den resultatbaserte uttellingen for studiepoeng reduseres fra seks til tre. Kategoriinnplasseringen vil være basert på fagområde:
  - Kategori 1: Humaniora, samfunnsfag og økonomisk-administrative fag (sats: 54 550,-)
  - Kategori 2: Real-fag, teknologi, helse- og sosialfag, lærerutdanning og utøvende kunst- og mediefag (sats: 81 800,-)
  - Kategori 3: lege, tannlege og veterinær (sats: 190 900,-)
- De nye satsene er innenfor et fagområde på bachelor og masterutdanninger.
- Ved endring av studieplasser vil regjeringen benytte standard satser på 101 100 pr studiepoengsenhet. Unntaket er medisin, odontologi og veterinær. Disse utdanningene vil ha en sats på 291 400,-.

Endringene får virkning i budsjettet for 2025 (jf. St prp nr 1 (2023-2024)). Endringene både i indikatorene og i finansieringskategoriene vil innebære at resultatendringer framover vil gi uttelling med en annerledes sats enn i dag. De vil ikke innføres på en slik måte at det fører til omfordeling mellom institusjonene det første året. Bevilgningen til institusjonene reduseres ikke som følge av at indikatorer avvikles, men innretning på tildelingen kan forskyves mellom basis og resultattildelingen. Fremtidige endringer i tildelingen til institusjonene vil komme som en følge av endringer i resultatene som ligger til grunn for den resultatbaserte tildelingen, og i form av spesifikke endringer som vedtas i samband med de årlige statsbudsjettene.

Mål og føringer som gjelder generelt for alle institusjoner, framgår av budsjettforslagene og andre dokumenter fra regjeringen, og blir kommunisert direkte til institusjonene gjennom tildelingsbrevene. Utviklingsavtalene som inngår i tildelingsbrevene til de statlige institusjonene, vil være det viktigste verktøyet for en dialogbasert og differensiert styring som fastsetter mål som er relevante ut fra strategien og situasjonen til hver institusjon. Regjeringen vil følge utviklingen i resultatene framover og evaluere endringene innen fem år.

## 2.3 Andre nordiske land

**Finland** har en finansieringsmodell for universitetene og en for yrkeshøgskolene. Begge har en del av bevilgningen avsatt til en «strategisk komponent» og består av to deler. Del A er knyttet til institusjonens strategi iht. utviklingsavtalen mellom departement og institusjon, implementering av strategien, profilering og internasjonalisering. Del B består av nasjonale utdannings- og forskningspolitiske mål. For universitetene er andelen avsatt til den strategiske komponenten 15 prosent. Utviklingsavtalene gjelder for fire år av gangen, og finansieringen er en del av den samlede bevilgningen. Avtalene består av institusjonenes strategiske mål, valg og profil og hvordan dette

passer inn som del av den nasjonale strategien for Finland. Avtalen angir spesifikke utviklingsmål med kriterier for å vurdere måloppnåelse. Avtalen angir hva som vil være finansieringen for fireårsperioden, dvs. størrelsen på den strategiske komponenten inkludert nasjonale prioriterte satsinger (dvs. summen av del A og B). Utviklingen vurderes årlig, kvalitativt og kvantitativt. Det er ingen eksplisitte finansielle konsekvenser knyttet til vurdering av måloppnåelse, men det er uttalt at måloppnåelse kan få konsekvenser for forhandlingene av senere års avtaler og tilhørende finansiering. For begge institusjonstyper er deler av finansieringen i Finland også knyttet til livslang læring, arbeidslivsrelevans (kandidater i jobb) og tilbakemeldinger fra studentene i en spørreundersøkelse.

**Sverige** har siden 2009 hatt en modell som fordeler forskningsbevilgninger til universitetene og høyskolene som dels er basert på antallet studenter og dels på forskningsindikatorer (vitenskapelig publisering og siteringer og ekstern finansiering). I 2024 vil det tas i bruk en ny modell med tildelinger til såkalte profilområder ved institusjonene som er basert på fagfellelvurdering. Modellen skal videreføre målene om å premiere høy kvalitet i forskningen, men også i økt grad premiere strategisk profilering. Profilområdene skal være strategiske forskningssatsinger av høy kvalitet som institusjonene selv definerer og søker om midler til. Søknadene skal behandles av forskningsrådene og vurderes av fagfeller. Tildelingene til profilområdene skal vurderes etter 6-7 år. Hovedtrekk i svenske universiteters ressursfordelingsmodeller, jf en sammenstilt rapport utformet av Kungl Tekn Högskola (KTH) i november 2022. Hovedtrekkene under er en oppsummert versjon av hovedtrekk som går igjen ved de fleste institusjonene, i tillegg til modeller ved de største universitetene.

- Uttalte mål og utfordringer:
  - o Behov for å øke fleksibiliteten i fordelingen mellom fakulteter
- Overordnede prinsipper:
  - o Langsiktighet og stabilitet
  - o En andel av institusjonens bevilgning (både utdanning og forskning), tas av på institusjonsnivå og fordeles til strategiske formål og felleskostnader før bevilgning videreføres til fakultetene. Flere universiteter viderefører samme modell til egne institutter.
  - o Nasjonale regler for avregning (som skjer pr fakultet), akkumulert overproduksjon og avsetninger. Ved Uppsala universitet får fakulteter nødvendigvis ikke beholde midlene ved overproduksjon. Underproduksjon kan gi kutt i ramme påfølgende år
  - o Linnéuniversitetet har omfordeling mellom fakulteter basert på ulike komponenter
  - o Hovedsakelig desentraliserte styringsmekanismer hvor fakultetene har ansvar for strategisk planlegging, styring og kvalitet i utdanningen. Fakultetene gis disposisjonsmyndighet over egen bevilgning
  - o Ingen utbredelse av standardiserte viderefordelingsmodeller fra fakultet til institutter
- Styringsmekanismer i den del av bevilgning som anvendes til utdanning:
  - o Fordeler rammer/midler til studieprogramansvarlige fakulteter basert på foregående års fordeling, kompensert for lønns- og prisstigning og nye fag/tiltak som kommer til/utgår. Umeå sin fordeling er basert på et gjennomsnitt av de 3 siste års budsjettammer

- KTH, Karolinska og Uppsala universitet tildeler midler basert bl.a. på antall forventede helårsstudenter
- Flere institusjoner har også en andel av utdanningsbevilgningen som er resultatbasert
- Styringsmekanismer i den del av bevilgning som anvendes til forskning:
  - Gøteborgs universitet: Bevilgning til fakultetene består av basis (ca 80%) og resultatdel (ca 20%). Resultatdelen baseres på resultater innen ekstern finansiering og bibliometri
  - Karolinska: 35% av bevilgningen går til forskningsinfrastruktur, 25% til strategiske satsinger og resterende del er resultatbasert basert på eksterne inntekter, bibliometri og doktorgrader.
  - Uppsala universitet har en kombinasjon av basisbevilgning og en resultatbasert del
  - Stockholms universitet og Umeå viderefordeler foregående års bevilgning komplett med endringer i strategiske satsinger (midler fra univ sentralt).

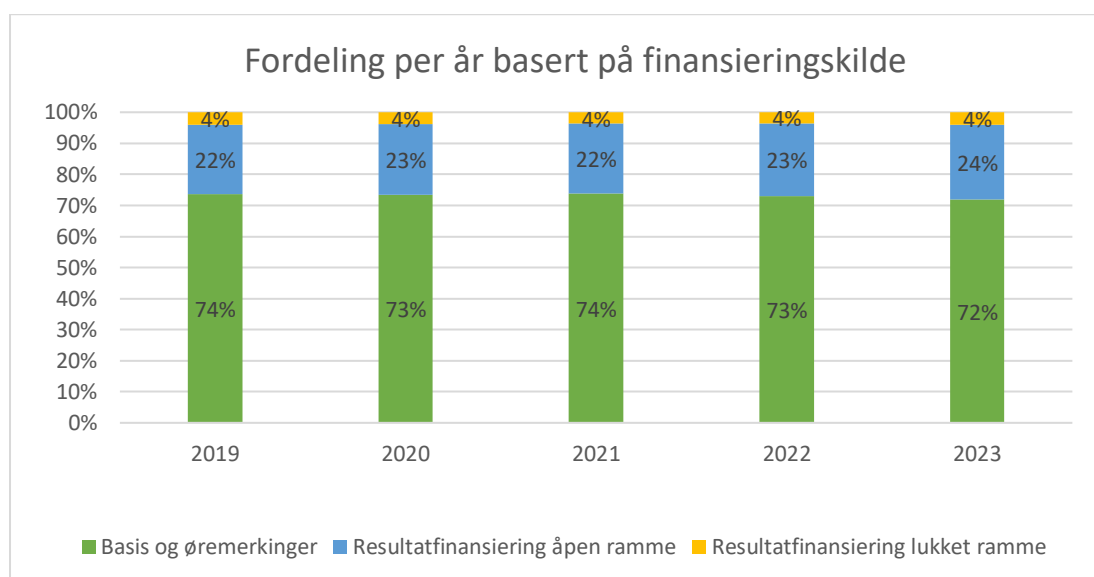
**Norske** universitet følger i stor grad justerte versjoner av det nasjonale finansieringssystemet, lik UiT hvor modellen er tilpasset den enkeltes institusjons egenart.

Arbeidsgruppen har diskutert muligheten for å utforme en lokal modell basert på et skille mellom utdanning- og forskningsfinansiering, tilsvarende det som finnes ved svenske universiteter.

Hovedbegrunnelsen for ikke å gå videre på dette sporet har vært at det er komplisert å lage en «lokal splitt» mellom forskning og utdanning når vi ikke kan ta utgangspunkt i tilsvarende struktur i den nasjonale modellen, samt at vi ikke har objektive data til å beregne kostnadene mellom de to kjerneoppgavene. Mandatet til arbeidsgruppen legger dessuten en klar føring på at den interne modellen skal være tilpasset den nye, nasjonale norske modellen.

## 2.4 Vurdering av dagens budsjettmodell

UiTs tildelinger i de ulike komponentene i det nasjonale finansieringssystemet, har vært stabilt over tid, med en liten vekst i resultatmidler som følge av økning i avlagte studiepoeng:



Dagens modell har i flere runder vært tema i universitetsstyret, siste gang i mars 2020., blant annet med vurdering av fordelingsmodellens fordeler og utfordringer. En fordel som særlig fremheves, er at modellen er godt egnet for rammestyring og på den måten ivaretar enhetenes autonomi. Generell basis utgjør en betydelig andel av enhetenes totale bevilgning<sup>3</sup> og bygger på foregående års tildeling med årlig prisjustering, permanente endringer og eventuelle kutt. Dette bidrar til at modellen er forutsigbar og at budsjettprosessen er lite ressurskrevende. I tillegg er den transparent med KD sin fordelingsmodell, der resultatfinansieringen baserer seg på nasjonale data fra DBH. Stor grad av forutsigbarhet og transparens bidrar til lite intern støy i de årlige budsjettbehandlingene.

Prinsippene for beregning av basis medfører at en betydelig andel av budsjettet er en konsekvens av videreføring fra forrige år, og omfatter i for liten grad interne prioriteringer og omfordeling mellom enheter og større budsjettposter. I budsjettprosessen anvendes det derfor mye ressurser på beslutninger tilknyttet tildeling av midler i de strategiske satsingene og som omfatter tiltak av mindre omfang. En grunn til dette er at basis finansierer grunnleggende aktivitet ved den enkelte enhet, den er historisk fastsatt og er vanskelig å dekomponere. Dette har gjort det utfordrende å håndtere budsjettmessige endringer i faglig aktivitet, som f.eks. flytting av budsjettmidler mellom ulike utdanningstilbud og prioritering av tiltak innenfor forskning hvor det er behov for friske midler. I ny modell søkes det derfor etter mekanismer som kan bidra til økt fleksibilitet ved behov for flytting og omfordeling av budsjettmidler.

Dagens modell hensyntar i liten grad nødvendig finansiering av større byggeprosjekter (som krever finansiering langt utover de årlige investeringsmidlene), andre store investeringer og avsetning av midler til årlig vedlikehold og oppgradering av felles infrastruktur. Tidligere har dette vært løst ved å gjennomføre investeringer og deretter dekke inn kostnadene i fremtidige budsjettfordelinger. Universitetets samlede avsetningsnivå indikerer at dette ikke vil være mulig i tiden fremover.

---

<sup>3</sup> For alle fagenhetene slått sammen var andelen ca. 64% i foreløpig budsjettfordeling 2024.

### 3. Prinsipper og forutsetninger for budsjettmodell ved UiT

Budsjettmodellen er et av flere styrings- og ledelsesmekanismer som må virke sammen med den øvrige strukturen for styring og ledelse av virksomheten. For å sikre best mulig mål- og resultatoppnåelse for UiT, må modellen fungere i godt samspill med strategiske og politiske føringer.

#### 3.1 Virksomhetsstyring ved UiT

I UiTs helhetlige tilnærming til virksomhetsstyring vektlegges tre elementer som er sentrale for at UiT skal kunne ivareta sine oppgaver knyttet til utvikling og drift på en god måte. Disse tre er:

- God **ledelse** er avgjørende for å sikre god virksomhetsstyring. Gode plan- og styringsprosesser forutsetter ledere som gir retning, ser muligheter og er opptatt av resultater.
- God **planlegging** innebærer å definere hva vi ønsker å oppnå i fremtiden og hva vi må gjøre for å få det til. UiTs strategiske plan *Eallju - Drivkraft i nord* er bygget opp med en helhetlig og gjennomgående struktur.
- God **styring** skal sikre at UiT løser oppgavene og følger opp styrets vedtak, mål og prioriteringer på en effektiv måte, og innenfor gjeldende lover, regler og økonomiske rammer.

UiT er underlagt statlig mål og resultatstyring (jf. økonomiregelverkets §4). Metoden handler om å sette mål, følge opp om målene nås, og bruke informasjon til læring, styring og kontroll. Mål og resultatstyring ved UiT er bygd opp etter følgende prinsipper:

1. Strategiske styring mot overordnede ambisjoner uttrykt i strategien, utviklingsavtalen og fakultetenes 4-årige strategiske langtidsplaner. Målene brytes ned til årlige målsettinger ved de underliggende enhetene (fakultet, UMAK, UB og fellesadministrasjonen). Sammen med årsbudsjettet utgjør dette enhetens årsplan.
2. Delegering av myndighet til underliggende enheter med den hensikt å gi utøvende nivå frihet til å velge virkemiddel og tiltak. Dette prinsippet bygger på at de som kjenner området best bruker sin kunnskap til å finne gode løsninger. For at delegeringen skal fungere, er det avgjørende med tillit og felles forståelse av utfordringer og mål.
3. Ansvarliggjøring av resultater og måloppnåelse. Det utøvende nivået har ansvar for å innhente, sammenstille og vurdere informasjon og resultater og risiko, og belyse hvordan de bidrar til måloppnåelse.

Budsjettmodellen skal understøtte UiTs helhetlige virksomhetsstyring.

#### 3.2 Formål med budsjettmodellen

Budsjettmodellen skal være styrets redskap for å disponere UiTs samlede inntektsramme fra Kunnskapsdepartementet (KD) på en enkel og transparent måte, som del av den årlige budsjettprosessen.

Formålet med arbeidet stiller krav om at modellen skal bidra til å realisere de ambisjoner og mål som er beskrevet i UiTs strategi *Eallju - Drivkraft i nord* og i utviklingsavtalen med KD (mandatets punkt 1).

Videre at modellen skal ivareta prinsipper for god virksomhetsstyring, spesielt kobling mellom strategi, planer og budsjett (mandatets punkt 2).

Dette er langsiktige prosesser og innebærer at modellen bør utformes på en slik måte at mekanismene som fastsetter de økonomiske rammene blir forutsigbare og påregnelige for enhetene, men samtidig ha innebygd tilstrekkelig fleksibilitet som muliggjør strategisk styring.

Styrets valg av modellalternativ, og spesielt valg av oppbygging og størrelse på de ulike komponentene (se kap 4.3), og prinsipper om graden av rammefinansiering (jf. mandatets punkt 3 a.), vil avgjøre hvordan budsjetttrammer for nivå 2 skal fastsettes.

### 3.3 Styringsprinsipper

Grad av sentral eller desentral strategisk styring legger føringer for hvordan vi utvikler vår virksomhetsstyring. I arbeidet med styrking av økonomistyringen (2021-22) var modellen under oppe til diskusjon, uten at det ble konkludert om hvilke av modellene (sentral eller desentral styring) som egnet seg best til strategisk styring ved UiT:

	<b>Sentralisert styring</b>	<b>Desentralisert styring</b>
<b>Utforming av strategi</b>	Konkret strategi med tydelig mål og prioriteringer på tvers av enheten	Strategisk fundament, med rom for autonomi hos enheten
<b>Antall strategier</b>	Kun én overordnet strategi	Både overordnet strategi og strategier per enhet
<b>Strategiske økonomisk handlingsrom</b>	Sentralt avsatt vesentlige midler til strategisk tiltak og investeringer	Strategisk økonomisk handlingsrom styres primært gjennom rammefinansiering per enhet

Det finnes ikke noe uavhengig «rett» og «galt» med hensyn på veivalgene ovenfor, men universitetsstyret har for inneværende periode besluttet at det kun skal være en overordnet strategi for UiT som helhet og at enhetene skal ha strategiske langtidsplaner som baserer seg på denne. I forlengelsen av disse planene skal det også fastsettes konkrete mål- og resultatkrav. Denne skjerpede mål- og resultatsstyringen er et viktig premiss for arbeidsgruppas drøfting av ulike budsjettmodeller (se nedenfor).

### 3.3.1 Grad av desentral vs sentral finansiering

Med utgangspunkt i elementer som inngår i dagens budsjettmodell ved UiT kan graden av rammefinansiering oppsummeres som følgende:

Elementer	Stor grad av rammefinansiering	Lav grad av rammefinansiering
Basistildeling (nivå 2)	Høyt nivå	Lavt
Interne føringer og direkte bestillinger gfra overordnet myndighet, som øremerkede midler, ol.	Lav grad	Høy
Midlertidige strategiske tildelinger	Få og på lavt nivå	Flere og på høyere nivå
Tildeling av rekrutteringsstillinger	Høy andel av nøkkelfordelte stillinger uten spesifikke føringer på faglig innretning	Høy andel av strategisk tildelte stillinger til spesifiserte fagområder

#### Stor grad av rammefinansiering

Ser man på hvordan rammefinansiering begrunnes generelt (i staten) og ved andre norske universiteter, er det flere ulike argumenter som er i bruk. Et hovedargument for stor grad av rammefinansiering er at den overordnede bevilgningsmyndigheten (her: universitetsstyret) skal befatte seg med overordnede disponeringer og prioriteringer, og ikke ta stilling til detaljerte økonomiske spørsmål. Rammefinansiering legger enkelt til rette for at sistnevnte type beslutninger tas på et lavere nivå i virksomheten.

Rammefinansiering er ut fra en slik logikk ikke bare en del av UiTs nåværende budsjettmodell, men er også lagt til grunn for de ordningene UiT har for styring og ledelse (se prinsipper for virksomhetsstyring under pkt 3.1). Noe av hovedbegrunnelsen for at fakultetene har egne styre og dekaner med vide fullmakter, er at de skal være i stand til å gjøre vurderinger på et mer detaljert nivå enn det som ligger til universitetsstyret.

Ved UiT er det fakultetene som er gitt et delegert ansvar for at undervisning, forskning, formidling og kunstnerisk utviklingsarbeid holder et høyt faglig nivå. Dette følges opp med delegerte fullmakter bl a på økonomiområdet, slik at mål og resultater blir fulgt opp i tråd med styrets vedtak. Et annet argument for rammefinansiering er knyttet til behovet for forutsigbarhet i planleggingsarbeidet i en virksomhet der store deler av budsjettrammen er lønnsutgifter. Et tredje argument for rammefinansiering er at det rent administrativt er enkelt å foreta fordeling av midler og at oppfølgingen av budsjettmessige tildelinger i større grad kan gjøres ved den enkelte enhet. En sentralisert økonomiforvaltning kan i større grad konsentrere ressurser til å følge opp mål og resultater heller enn detaljerte budsjettposter.

Konsekvenser av stor grad av rammefinansiering er at ansvar og myndighet delegeres til underliggende enheter i organisasjonen, dvs. mindre grad av direktetildelinger og øremerkede poster fra universitetsstyret. Stor grad av rammefinansiering krever blant annet at UiT har gode rutiner på

tilbakemeldinger (dialog og skriftlige meldinger) og gode rapporteringsordninger på måloppnåelse. Videre at universitetet har gode rutiner som stimulerer til samarbeid på tvers av enheter.

### **Lav grad av rammefinansiering**

Lavere grad av rammefinansiering forutsetter et mer sentralstyrt budsjettvedtak gjennom at universitetsstyret vedtar et mer detaljert budsjett (på enheter og budsjettposter), som må være basert på spesifisert informasjon om de ulike delene av virksomheten.

Flere faglig- strategiske beslutninger vil da foretas av universitetsstyret selv og ikke som i dag; av underliggende enheter. Fordelene med lavere grad av rammefinansiering kan være at universitetet bedre settes i stand til å gjøre helhetlige, strategiske valg på tvers av organisatoriske enheter.

Det kan gjennom dette også bli enklere å imøtekomme forventninger fra Regjeringen og KD om at styrene på universitetene i større grad må ta ansvar for å foreta nødvendige prioriteringer ut fra de målene som er satt for sektoren og den enkelte virksomhet i tildelingsbrev og utviklingsavtale.

Styring- og ledelsesordning gjennom delegering av ansvar, myndighet og ressurser må henge sammen. En endring i retning av mindre grad av rammefinansiering vil måtte følges opp av en endring i instruks og retningslinjer, slik at disse tilpasses endrede fullmakter. En mer sentralstyrt modell vil også kreve en styrking av kompetanse og kapasitet til fellesadministrasjonen siden en større del av inntektsrammen i en slik modell vil måtte følges tettere opp på nivå 1.

### **3.3.2 Faglig autonomi vs. sentral styring**

UiTs styring av institusjonen har tradisjonelt sett vært basert på at fakultetene i stor grad har hatt autonomi til å utvikle egne fag og miljøer innenfor de rammer som er trukket opp av universitetsstyret. Styrene ved fakultetene, UMAK og UB har i dag fullmakt til å fastsette hvordan budsjettammen skal disponeres på den enkelte enhet, og er ansvarlig for at midlene benyttes i tråd med forutsetningene og innenfor fastsatte økonomiske rammer, samt gjeldende regelverk. I dag ligger det blant annet til det enkelte fakultet å beslutte hvor stor andel av budsjettammen som skal benyttes til lønn, drift og investeringer.

Retten til frihet i faglige spørsmål både for institusjonen og for den enkelte faglig ansatte er beskyttet i gjeldende universitets- og høyskolelov, men dette må ikke forveksles med fravær av rammer og myndighet til styring- og ledelse av institusjonen. Universitetsstyret har ansvar for at virksomheten holder høy kvalitet, og for at institusjonen drives effektivt og i overensstemmelse med de rammer og mål som gis av overordnet myndighet (UH-loven § 3-1). Universitetsstyret er institusjonens overordnede organ og har myndighet til å fatte beslutninger av strategisk betydning for virksomhetens drift.

Styret kan delegere sin beslutningsmyndighet til andre ved institusjonen i den utstrekning det ikke følger av loven at styret selv er besluttende myndighet, eller det er andre særlige begrensninger i adgangen til å delegere. Styret har delegert myndighet til rektor (i egen instruks) og til styrer på nivå 2. Rektor har videre delegert myndighet til administrasjonsdirektør og dekaner.



Mål og resultatstyring forutsetter at delegering av myndighet til underliggende enheter også følges av en ansvarliggjøring for resultat og måloppnåelse. I dagens styringsmodell ligger ansvaret for disponering av «ikke øremerkede midler» til dekaner og fakultetsstyret. Det er ingen automatikk i at institusjonsmodellen skal videreføres i de fakultetsvise budsjettmodellene. Det forutsettes at fakultetsstyrene gjør budsjettvedtak som bidrar til at institusjonen totalt sett når de mål og ambisjoner som er trukket opp i strategien og stadfestet i utviklingsavtalen med KD.

Uavhengig av arbeidsgruppens arbeid er administrasjonen i ferd med å ferdigstille et forslag til et samlet delegasjonsreglementet som skal tydeliggjøre roller og ansvar internt (etter modell fra tilsvarende regelverk ved NTNU).

### 3.3.3 Forholdet til prosjektet Styrking av økonomistyring ved UiT

I prosjektet *Styrking av økonomistyringen ved UiT* var en av anbefalingene fra arbeidsgruppen til universitetsstyret (orienteringssak juni 2022, OS 21/22) følgende:

*Arbeidsgruppa mener det er viktig at UiT beholder rammefinansiering som bærende prinsipp i den interne økonomistyringen. Både størrelsen på enhetene og organisasjonsstrukturen med 53 institutter/sentre på nivå 3 gjør det hensiktsmessig å fordele rammer fra universitetsstyret til de 7 grunnenhetene på nivå 2 (fakultetene). Rammefinansiering benyttes også ved andre norske universitet av sammenlignbar størrelse.*

I daværende arbeid ble ikke rammefinansiering som grunnleggende prinsipp i den videre budsjetteringen fra nivå 2 til nivå 3 diskutert. Det ene følger ikke nødvendigvis av det andre. Dersom rammefinansiering fra nivå 1 til 2 kombineres med videre rammetildelinger fra nivå 2 til 3 i organisasjonen, kan man risikere at overordnede prioriteringer og vedtak blir «borte» på veien når videre forvaltning blir delegert langt ut i organisasjonen. Dette kan føre til at både universitets- og fakultetsstyrene blir «frakoplet». I verste fall gjør dette økonomistyringen mer utfordrende. Ved UiT er det flere fakultet som kun lar fakultetsstyrene (videre-)fordele tildelte rammer, men som ikke involverer styrene i vedtak/godkjenning av bruken (detaljbudsjetteringen) av rammene. Dette strider ikke med eksisterende regelverk, men det gjør det utfordrende ved endelig godkjenning av fakultetenes samlede budsjetter.

Den mer krevende økonomiske situasjonen for flere av grunnenhetene ved UiT, har også ført til diskusjoner om hvor godt rammefinansiering fungerer i tider der budsjetttrammene ikke øker, men reduseres. Spesielt for mindre enheter oppleves friheten til å disponere egen ramme som lite reell dersom rammen ikke dekker basale forpliktelser til lønn for ansatte. Det kan i en slik situasjon være enklere at nødvendige prioriteringer i større grad gjøres på tvers av enheter og på et høyere nivå i virksomheten som rår over et langt større budsjett enn mange av enhetene på nivå 3.

Det er samtidig viktig å understreke at universitets- og fakultetsstyrenes mulighet til å gjøre prioriteringer og legge føringer på bruk av midler ved underliggende enheter naturligvis ikke begrenser seg til eller ensidig bestemmes av hvilken budsjettmodell som er i bruk, men vel så mye beror på hvilke prioriteringer man velger å gjøre i de årlige budsjettvedtakene.

Uavhengig av budsjettmodellen vil styret selvsagt kunne velge å prioritere og omprioritere midler til bestemte formål innenfor den årlige inntektsrammen UiT tildeles fra departementet. Budsjettmodellen er et av flere virkemidler for at universitetet skal nå sine målsettinger.

Arbeidsgruppen har lagt til grunn at dagens styringsordninger videreføres, men foreslår at retningslinjen for delegering fra fakultetsstyret til instituttene bør endres slik at dekan og/eller fakultetsstyret skal godkjenne et samlet budsjett for fakultetet (ikke bare fordele inntektsrammer jfr. diskusjon ovenfor). Arbeidsgruppen anbefaler at delegering fra fakultetsstyrene til instituttene gjennomgås på nytt i forbindelse med revisjon av delegasjonsreglementet, slik at dette punktet blir innarbeidet.

## 4. Forslag til alternative modeller

### 4.1 Forholdet til den nasjonale modellen

UiT får sitt oppdrag gjennom vedtak i Stortinget og oppfølging fra regjeringen. Oppdraget finansieres dels gjennom en grunnbevilgning (basis, resultat- og øremerkede midler) fra Kunnskapsdepartementet (KD) og dels gjennom konkurranseutsatt bevilgning (NFR, EU og annen bidrags- og oppdragsfinansiering).

Grunnbevilgningen kommer som en samlet bevilgning gjennom årlige tildelingsbrev til institusjonen fra KD. Institusjonene får med endringene i det nasjonale finansieringssystemet et større ansvar for selv å vurdere hvordan midlene bør fordeles internt ved institusjonen (Prop 1. S (2023-2024), side 295). Tildelte midler er ikke bundet opp til fakultet eller studieprogram, men er en samlet inntektsramme som universitetsstyret skal vurdere hvordan best kan benyttes for å nå målene som er satt for sektoren og ved den enkelte institusjon (jf. Utviklingsavtalen mellom KD og UiT).

#### **Basis**

Størrelsen på institusjonenes basis er historisk fundert og kan vanskelig spores tilbake til detaljer fra opprinnelig grunnfinansiering. I likhet med KD har ikke arbeidsgruppen lagt opp til et forsøk på en historisk dekomponering av dagens basistildeling. Dekomponering av basis anses verken å være en del av mandatet eller en praktisk farbar vei.

Hovedandelen av inntektsrammen fra KD ligger i *basis*. Disponering av basisbevilgningen er helt avgjørende for at vi skal nå våre strategiske mål. Den skal sikre modellens stabilitet og langsiktighet og ta hensyn til kostnader knyttet til grunnleggende aktivitet (forskning, utdanning, formidling, mv), i tillegg til noen særskilte aktiviteter. Blant annet er universitetenes museumsaktivitet, utgifter til administrasjonen og øvrige felleskostnader en del av institusjonens basisbevilgning. I tillegg omfatter den nasjonale basisbevilgningen også særskilte øremerkede midler.

#### **Resultatkomponenter**

KDs finansieringssystem omfatter også en resultatdel som gir budsjettmessig uttelling for ulike resultatindikatorer som er basert på produksjonsresultatene som ble oppnådd to år tilbake. I utgangspunktet kan dette gjøre at budsjetttrammene svinger fra år til år, uavhengig av om dette

skyldes tilfeldige fluktuasjoner eller mer grunnleggende trendendringer. For å begrense de økonomiske svingningene fra det ene året til neste, har UiT i nåværende modell fastsatt en lavere intern sats ved viderefordeling av resultatmidlene. 75% av nasjonal sats går til produserende enhet og 25% går til intern omfordeling.

### **Øremerkinger og strategiske midler**

Øremerkede strategiske midler fremkommer i institusjonenes tildelingsbrev det enkelte år. I tillegg til særskilte tildelinger fra KD, har UiT i nåværende modell vedtatt at 4,7% av den totale budsjettrammen skal avsettes til strategiske formål. I denne rapporten omtales dette som «særskilte øremerkede midler».

#### **4.2 Særskilte øremerkede midler og midler til omstilling**

Andel av rammen som settes av til øremerkede tiltak, samt rutiner for fordeling og forvaltning av disse, vil påvirke fakultetenes handlingsrom. Se omtale under punkt 3.3 – om grad av rammefinansiering.

### **Særskilte og øremerkede midler**

I mandatets pkt 3b heter det *at modellen skal ha mekanismer for å sikre tilstrekkelig midler til å ivareta drift, nødvendig infrastruktur, omstilling og strategiske prioriteringer*. Nåværende modell inkluderer midler til «strategisk fond» og til rekrutteringsstillinger. Midler til rekrutteringsstillinger real-budsjetteres, mens midler til «strategisk fond» gis i en ramme på 4,7 % av den tildelte rammen fra KD. Midlene i strategisk fond tildeles tiltak innenfor forskning, utdanning, innovasjon, formidling og vitenskapelig utstyr.

UiT har ambisjoner om å øke kvalitet og kapasitet innen all faglig virksomhet ved å gjøre våre fagmiljøer attraktive å samarbeide med og mer konkurransedyktige på eksterne arenaer. Det er utarbeidet et helhetlig sett av virkemidler som skal fremme karrierer og øke konkurransekraften til UiTs fagmiljøer. Virkemidlene under UiT Talent er vedtatt av universitetsstyret i to runder (i desember 2022 (ePhorte sak 2022/5371) og i saken om foreløpig fordeling av budsjettet for 2024 (ePhorte sak 2021/4386)). Vedtatte virkemidler forutsettes videreført, men både nivå og fordeling av midler til enkelttiltak som ligger innenfor rammen av «strategisk fond», forutsettes behandlet av universitetsstyret det enkelte år (sentral styring, se pkt 3.3.2) som en del av den ordinære budsjettprosessen.

### **Rekrutteringsstillinger**

Ved UiT er rekrutteringsstillingene samlet i én stillingspool for institusjonen (Fond for rekrutteringsstillinger), som refunderes årlig som en del av den ordinære budsjettprosessen. UiT har i flere år hatt 355 rekrutteringsstillinger fordelt på 330 ph.d.-stillinger og 25 postdoktorstillinger. Antall rekrutteringsstillinger har tidligere vært øremerket fra KD, men fom Statsbudsjettet for 2023<sup>4</sup> er dette bortfalt og det er opp til hver enkelt institusjon å selv fastsette måltall for rekrutteringsstillinger.

---

<sup>4</sup> [Prop. 1 S \(2022–2023\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/prop/1-s/2022-2023)

Universitetsstyret står dermed fritt med hensyn til hvordan måltall og fremtidig bruk av rekrutteringsstillinger skal fastsettes på UiT. Arbeidsgruppa har tatt hensyn til dette og foreslår ulike forvaltningsordninger i de ulike budsjettmodellene som drøftes senere i rapporten.

### **Omstillingsmidler**

Det forventes strammere bevilgningsrammer fra KD i årene fremover, samtidig som universitetet har et høyt pågående aktivitetsnivå. Sammen med endringer i studieporteføljen vil det være nødvendig å prioritere midler til omstillingstiltak. I sak til universitetsstyret 22.6.2023 (sak 18/23) ble omstilling definert som tiltak som: i) bidrar direkte til at sentrale omstillinger finner sted, samt ii) tiltak som skal forhindre at annen strategisk viktig aktivitet blir nedskalert som følge av pågående omstilling på andre områder.

### **Andre øremerkede midler**

Dagens modell inneholder i tillegg øremerkede midler til bygg- og bygningsmessig infrastruktur og IT-infrastruktur (60 mill. kroner). Siden det i dagens UiT-modell ikke foreligger andre mekanismer som avsetter midler til nyinvesteringer og vedlikehold til bygg- og IT-infrastruktur, har denne ordningen vært nødvendig for å sikre midler til slike tiltak uten at dette skal bidra til rammekutt for andre budsjettenheter.

Det er nødvendig å sikre midler til denne type tiltak også i den nye budsjettmodellen, siden det vil være et kontinuerlig behov for oppgradering og vedlikehold også i årene fremover. Dette kan gjøres på ulike måter; fond/avsetninger kan opprettholdes eller mekanismer kan bakes inn i andre ordninger som f.eks. internhusleieordningen eller andre mekanismer i budsjettmodellen. Dedikerte midler til slike formål gir også forutsigbarhet for andre budsjettenheter ved at man unngår å hente store midler i det enkelte budsjettår når behovene oppstår.

Innføring av langtidsbudsjetter har gitt en annen mulighet til også å utarbeide planer som strekker seg over år. Behovet for øremerkede fond har derfor endret noe karakter. Se for øvrig kapittel 5.2 om vitenskapelig infrastruktur.

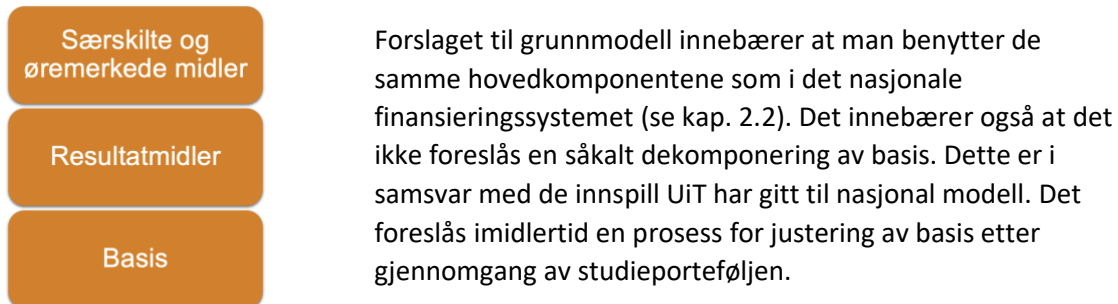
### **Reserve**

I dagens modell eksisterer budsjettposten "Reserve". Ved siste revisjon av budsjettmodellen i 2017 var denne tenkt som en buffer som skulle ta høyde for mindre budsjettjusteringer i andre deler av budsjettet. Reserven var anbefalt å være på minimum 10 mill. kroner, men har de siste årene vært negativ siden det har blitt fordelt ut mer midler enn tildelt ramme fra departementet.

Med en reserve av en viss størrelse, kan midler fra denne også dekke større uforutsette utgifter som påløper gjennom året og som det ikke var tatt høyde for i de årlige budsjettvedtakene. Det bør vurderes om en lignende ordning bør videreføres i den nye modellen.

#### 4.3 Alternativ oppbygging og innhold i en ny modell

Som grunnmodell foreslås at de tre komponentene i den nasjonale sektormodellen videreføres:



Under foreslås det tre alternative modeller hvor alle modellene inneholder tre «komponenter»: En basisdel, en resultatkomponent og en del som inneholder særskilte og øremerkede midler. De tre modellene har ulik vektning mellom de ulike komponentene og er basert på ulike tilnærminger til hvordan en budsjettmodell kan bidra til at fastsatte strategiske mål og resultatkrav (samt de spesifikke føringene som er lagt i mandatet) kan oppnås. De tre modellene er i så måte «idealtyper» der ulike budsjettprinsipper/tilnærminger er (mer eller mindre) rendyrket.

Det er fullt mulig å tenke seg en kombinasjon av disse tilnærmingene der ulike elementer fra hver av modellene settes sammen i forskjellige “blandede” varianter. Modellene er derfor ikke utelukkende ment som rene alternativer som fullstendig utelukker hverandre. Tanken fra arbeidsgruppens side har vært at det er enklere å få til gode diskusjoner omkring budsjettprinsipper og veivalg, dersom man tar utgangspunkt i modeller som er mer eller mindre rendyrkede i formen.

Følgende tre alternativer presenteres og diskuteres videre i rapporten:

Modell A: Strategisk styring gjennom (prioritering av) basisbevilgningen

Modell B: Strategisk styring gjennom (prioritering av) resultatkomponenten

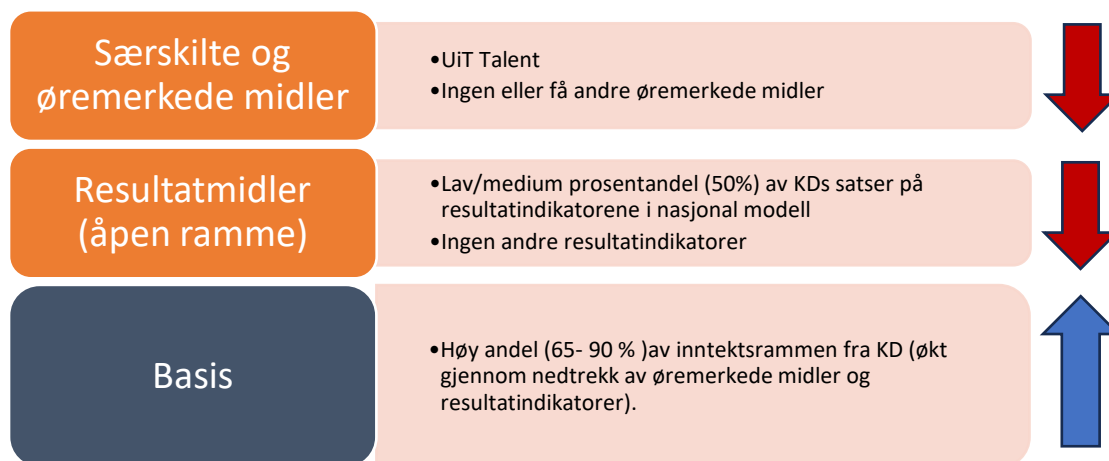
Modell C: Strategisk styring gjennom (prioritering av) øremerkede tildelinger

Modell A: Strategisk styring gjennom (prioritering av) basisbevilgningen

Modellen har som grunnlag at strategiske mål best oppnås ved at tydelige mål- og resultatkrav kombineres med en høyest mulig basisbevilgning, som gir mest mulig rom for prioriteringer ved den enkelte enhet i styringsdialogen med rektor.

Basiskomponenten styrkes i modellen gjennom følgende hovedprioriteringer:

- Resultatmidler forskning (lukket ramme) er avviklet og “flyttet over” til basis.
- Insentivstyrken i de gjenstående resultatindikatorene i åpen ramme er satt på et lavt nivå (50% av departementets satser).
- Direkte tildelinger av særskilte og øremerkede midler er betydelig redusert i omfang ved at rekrutteringsstillinger og ulike øremerkede skjønnsmidler er lagt i basis til grunnenhetene.
- Særskilte og øremerkede midler reduseres dermed til UiT Talent, samt evt. direktetildelinger til enkeltstående tiltak.



Forholdet til mandatet for arbeidet	
<b>Forholdet til den nasjonale modellen</b>	Stor grad av videreføring av den nasjonale modellen, men resultatkomponenten er tatt ned til 50% av KDs stykkpriser.
<b>Realisering av strategien</b>	<p>Modell A bygger på troen på at UiTs ambisjoner og mål best realiseres gjennom at enheter på nivå 2 gis et større handlingsrom for utvikling av faglig aktivitet.</p> <p>Styringsevnen må i større grad følges opp gjennom andre mekanismer, enn i selve budsjettmodellen (tillitsreformens intensjoner). Et eksempel på dette er oppfølging på mål og resultatkrav.</p>
<b>Grad av ramme-finansiering</b>	Stor grad av rammefinansiering fra universitetsstyret til underliggende enheter (fakultet, UMAK og UB).
<b>Omfordeling av studieplasser</b>	Omfordeling av midler til studieplasser vil i hovedsak måtte skje ved justering av enhetenes basis.
<b>Styrking av eksternøkonomien</b>	<p>UiT talent er i modellen videreført som et felles internt virkemiddelapparat for å fremme ekstern finansiering</p> <p>Enheterne vil ellers i stor grad måtte gjøre egne prioriteringer med hensyn på hva som skal til for å øke andel ekstern finansiering.</p>
<b>Andre forhold</b>	<p>En slik modell er svak med tanke på direkte styring hvor styret kan prioritere budsjettmidler knyttet til konkrete tiltak og målrettet aktivitet. Fordi resultat- og insentivdel også har lavt omfang, mangler modellen også sterke indirekte styringsmekanismer gjennom insentiver.</p> <p>Med en høy basis må andre styringsmekanismer vektlegges tyngre for styring og ledelse av institusjonen, som bl a resultatkrav knyttet til bevilgningen, dialogmøter og oppfølging av disse, ledersamtaler, skriftlige rapporter, mv.</p>

## Prioritering av basis

### Noen mulige fordeler

- Modellen skaper stor grad av økonomisk forutsigbarhet for interne enheter og stabilitet i planleggingsrammene sammenlignet med både modell B og C.
- Det gis mer rom for lokale prioriteringer og tilpasninger på kort og mellomlang sikt for interne enheter.
- Mindre resultatutsatt og demper virkningen av «markedssvingninger».
- Enklere å administrere enn modell B og C.

### Mulige ulemper

- Etter at ny basis for hver av enhetene er satt vil intern omfordeling være krevende å foreta uten å måtte benytte rammekutt, og uten at det foreligger prinsipper eller prosedyrer som regulerer hvordan dette gjennomføres.
- Høy basis kan gi reduserte incentiver til produktivitetsforbedring og resultatorientering
- UiT og universitetsstyret blir i større grad avhengig av de ulike enhetenes evne til selv å gjøre riktige økonomiske prioriteringer og omstillinger.
- Styringsevnen gjennom bruk av økonomiske virkemidler reduseres for universitetsstyret.

### Modell B: Strategisk styring gjennom (prioritering av) resultatkomponenten

Denne modellen har som grunnlag at strategiske mål best oppnås ved at tydelige mål- og resultatkrav kombineres med sterke økonomiske incentiver knyttet til relevante resultatindikatorer.

Resultatkomponenten styrkes gjennom følgende hovedprioriteringer:

- Incentivstyrken i resultatindikatorene fra den nasjonale modellen holdes på et høyt nivå
- Det kan i tillegg innføres en eller flere andre «lokale» resultatindikatorer (i åpen ramme) for å gjenspeile bredden i universitetets samfunnsoppdrag (forskning og utdanning).
- Basis reduseres og settes på et lavere nivå enn i dag for å frigjøre midler som kan benyttes til resultattildelinger i åpen ramme.



\* Mulige indikatorer i åpen ramme:



- Studiepoengsproduksjon (indikator i det nasjonale systemet)
- Doktorgradskandidater (indikator i det nasjonale systemet)
- Kandidatproduksjon
- Antall fullførte studiepoeng på fleksible utdanningstilbud (indikator i langtidsplan)
- EU-tildeling (høringsinnspillet)
- BOA-inntekter av totalt inntekter (indikator i langtidsplan)
- Publikasjonspoeng eller fakultetenes andel av UiTs totale publikasjoner (indikator i langtidsplan)
- Studentmobilitet (indikator i langtidsplan)
- Antall pågående nærings- og offentlig phd (indikator i langtidsplan)
- Publikasjoner med åpen tilgang (indikator i langtidsplan)

Felles for disse mulige indikatorene er at de kan knyttes direkte til mål som er definert i ulike styrende dokumenter og at det samtidig finnes tilgjengelige objektive data og rapporteringsrutiner som kan benyttes for å gjøre nødvendige beregninger.

Forholdet til mandatet for arbeidet	
<b>Forholdet til den nasjonale modellen</b>	Mindre grad av videreføring av det nasjonale systemet gjennom at en større andel av inntektsrammen gjøres resultatavhengig.
<b>Realisering av strategien</b>	Modellen bygger på troen på at UiTs ambisjoner og mål best realiseres gjennom et høyt fokus på resultater som insitament for måloppnåelse.
<b>Grad av ramme-finansiering</b>	Inntektsrammen vil i større grad være resultatutsatt, ergo vil modellen påvirke graden av handlingsrom på nivå 2.
<b>Omfordeling av studieplasser</b>	I en modell med prioritering av resultatmidler vil omfordeling skje automatisk og etterskuddsvis basert på utvikling i avlagte studiepoeng. UiT kan også velge å styrke enkeltindikatorer (for eksempel visse utdanningskategorier) for å fremme ønsket utvikling.
<b>Styrking av eksternøkonomien</b>	UiT talent er i modellen videreført som et felles internt virkemiddelapparat for å fremme ekstern finansiering



Forholdet til mandatet for arbeidet	
	Dersom det legges inn egne resultatindikatorer for eksternfinansiering (eks. EU-midler) vil dette kunne gi sterke insentiver og belønningsmekanismer for å øke de eksterne inntektene og aktiviteten opp mot eksterne finansieringskilder.
<b>Andre forhold</b>	En slik modell har fokus på mål- og resultatoppnåelse gjennom en tro på at insentiver påvirker handling/atferd. Modellen er svakere på direkte styring hvor budsjett knyttes til konkrete tiltak og målrettet aktivitet, men sterk på indirekte styringsmekanismer gjennom bruk av insentiver.

## Prioritering av resultatkomponenten

Noen mulige fordeler

- Under forutsetning av at antallet indikatorer ikke blir for høyt eller forskjellig fra dem vi allerede har rapporteringsrutiner på, vil selve fordelingen av midler være enkel å administrere fordi den ikke er basert på søknader eller skjønnsmessige vurderinger, men objektive resultater som er lett tilgjengelige.
- Modellen inneholder insentiver til produktivitetsforbedring og resultatorientering, som også gir økonomisk uttelling og belønning for dette.
- Ved utvikling av «riktige» resultatindikatorer som treffer på de riktige områdene, kan indikatorer tilpasses mål og ambisjoner for virksomheten.

Noen mulige ulemper

- Modellen er ikke i seg selv en garanti for at indikatorene vil fungere som fullverdige insentiver, altså være mekanismer som reelt motiverer og bidrar til økt måloppnåelse. Dersom det siste ikke skjer, faller grunnlaget (rasjonalet) for modellen bort.
- Resultatindikatorer kan skape urealistiske forventninger om videreføring av midler helt ned på individnivå.
- Jo større andel av budsjettet som fordeles gjennom resultatmidler, jo mer avhengig vil enhetene i praksis være av at resultatmidlene benyttes til å dekke grunnleggende felles driftskostnader til lønn og infrastruktur, dvs at modellen kan vanskeliggjøre langsiktig planlegging.
- Dersom det blir mange resultatindikatorer, kan de ulike indikatorene utligne hverandres effekt og skape et komplisert system for fordeling av midler som i realiteten er stabile.
- Styringsmuligheten knyttes i større grad til resultater og ikke strategien.

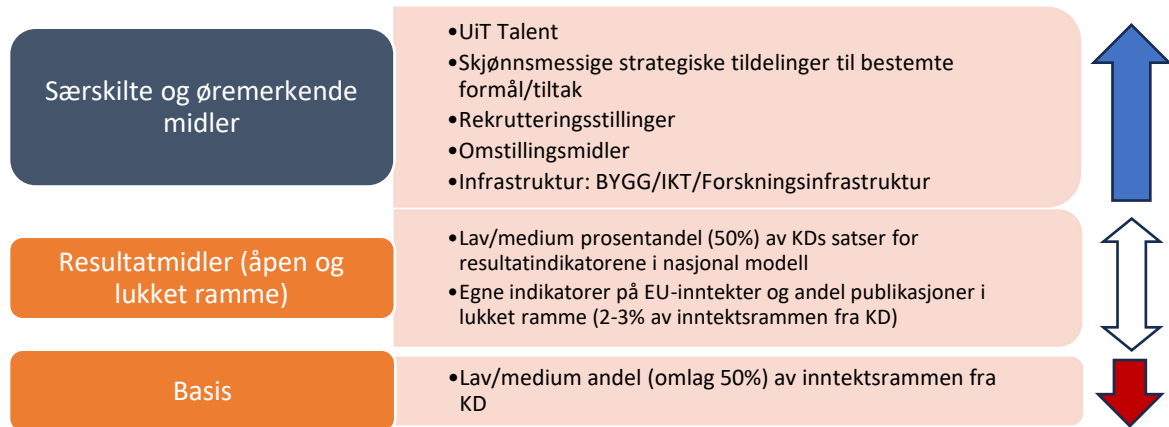
Modell C: Strategisk styring gjennom (prioritering av) øremerkede midler

Denne modellen har som grunnlag at strategiske mål best oppnås ved at tydelige mål- og resultatkrav kombineres med større øremerkede satsinger på områder der særskilt innsats er viktig for at målene skal nås.

Øremerkede midler styrkes gjennom følgende hovedprioriteringer:

- En rekke øremerkede hovedtiltak beholdes (i tillegg til UiT Talent) og den økonomiske rammen som benyttes til øremerkede tiltak økes sammenlignet med i dag.
- Det benyttes få resultatindikatorer og insentivstyrken settes lavt,

- Egne resultatindikatorer (en til to) legges i lukket ramme.
- Basis reduseres og settes på et lavere nivå enn i dag for å frigjøre midler som kan benyttes til en større andel øremerkede midler.



Forholdet til mandatet for arbeidet	
<b>Forholdet til den nasjonale modellen</b>	Lavere grad av videreføring av det nasjonale finansieringssystemet gjennom at en større andel av inntektsrammen tildeles som særskilte og øremerkede midler.
<b>Realisering av strategien</b>	Tildeling og budsjettering av særskilte og øremerkede midler kan legges tett opp til strategien.
<b>Grad av ramme-finansiering</b>	Lavere grad av rammefinansiering fordi det er en større andel av direktetildelinger.
<b>Omfordeling av studieplasser</b>	I en modell med prioritering av særskilte og øremerkede midler vil omstillingsmidler kunne brukes til finansiere større omlegginger eller å kunne starte nye studietilbud i påvente av at "gamle" fases ut.
<b>Styrking av eksternøkonomien</b>	<p>UiT talent er i modellen videreført som et felles internt virkemiddelapparat for å fremme ekstern finansiering</p> <p>Flere av de andre særskilte tildelingene kan også rettes inn mot å stimulere til eller forsterke et fagmiljøes arbeid med å bygge opp et eksellent miljø for å kunne hevde seg på eksterne konkurransearenaer</p>
<b>Andre forhold</b>	<p>Modellen er sterk mht direkte styring hvor budsjettmidler knyttes til konkrete tiltak og prioritert aktivitet, mens den økonomiske effekten av insentivdelen er noe dempet.</p> <p>Modellen inkluderer insentiver i lukket ramme på forskning (ekstern virksomhet og andel publikasjoner). I dette forslaget får vi en modell med insentiver både for forskning og utdanning.</p>

## Prioritering av øremerkede midler

Noen mulige fordeler

- I samband med de årlige budsjettvedtakene blir styret og universitetsledelsen direkte involvert i disponeringen av en større del av inntektsrammen og kan prioritere de delene av virksomheten som strategisk sett vurderes som viktigst på kort og mellomlang sikt.
- Intern omfordeling vil i praksis kunne være «enklere» på kort og mellomlang sikt.
- Muliggjør en mer overordnet direkte styring gjennom tildelinger til bestemte poster, formål og tiltak.

Noen mulige ulemper

- Fordelingen av øremerkede midler vil ofte være krevende å foreta fordi den vil bero på skjønn og innhenting av søknader/annen informasjon som ikke er umiddelbart tilgjengelig.
- Det blir mindre grad av økonomisk forutsigbarhet for interne enheter.
- Det årlige økonomiske handlingsrommet til enhetene reduseres og kan bli så lite at det ikke oppleves som om det gis muligheter for lokale prioriteringer og satsinger.
- Modellen bryter delvis med etablerte styringsprinsipper i dagens virksomhetsstyring.
- Modellen er mer ressurskrevende å forvalte

## 4.4 Universitetsbiblioteket

Universitetsbiblioteket (UB) er i eksisterende modell likt finansiert som fakultetene, med en basisdel, resultatmidler og tildelinger fra strategisk fond. I tillegg har UB en særskilt bevilgning til innkjøp av litteratur til UiT – Litteraturbudsjettet og 25% av det årlige sentrale dekningsbidraget. Dekningsbidraget skal finansiere aktivitet knyttet til eksterne prosjekter.

Litteraturbudsjettet videreføres fra det enkelte budsjettår til neste med prisjustering. Ut over prisjusteringer er litteraturbudsjettet i stor utstrekning utsatt for valutakurssvingninger siden innkjøpene i stor grad består av innkjøp fra utlandet. Dette kan slå ut begge veier, med store kostnadsøkninger når valutakursene svinger i negativ retning, og motsatt når den norske krona er sterk.

Markedsmessige svingninger kan vanskelig bakes inn og inkluderes i en budsjettmodell, annet enn ekstraordinære tildelinger i perioder hvor kostnadsøkningene har vært unormalt store over lengre tid som følge av svak norsk krone.

Fordi UB ikke har studenter, vil resultatdelen i UBs budsjetttramme bli lav (uansett modell), noe som tilsier at UBs basis bør være tilsvarende høyere, slik at enheten har tilstrekkelige midler til drift og utvikling.

## 4.5 Museumsvirksomheten

Midler til drift av museumsvirksomheten inngår i dagens interne fordelingsmodell som en del av budsjettet til UMAK. I likhet med UB, har selve museumsdriften redusert mulighet til inntekter som inngår i resultatindikatorene i KDs nye modell. Ut over generell basistildeling, genererer museet noe publikumsinntekter og BOA-midler til særskilt aktivitet ved museet.

De universitetene som i dag har universitetsmuseum, er historisk pålagt slik aktivitet fra KD. Det ligger derfor en historisk basistildeling i UiTs budsjetttramme til denne type aktivitet, men uten at det i dag er mulig å fastsette og fremskrive denne til et eksakt nå-nivå. Museumsdelen må (som UB) i stor grad finansieres ved en høy basistildeling.

#### 4.6 Andre forhold i mandatet som påvirkes av valg og oppbygging av modell

##### **Eksterne inntekter**

I mandatet pkt. 3 d. ligger det en føring på at *modellen skal inneha mekanismer som understøtter en styrking av eksterne økonomien*. Videre er økte eksterne inntekter uttrykt som en klar målsetning i UiTs overordnede langtidsplan (styresak 5/2023). Budsjettmodellen er et av flere virkemidler for å få dette til. I selve modellen kan virkemidlene både ligge i den strategiske komponenten (UiT Talent) og i den resultatbaserte delen. I modellen som prioriterer styrking av basis vil enhetene i større grad måtte prioritere midler fra basis for å sikre styrking av eksterne økonomien.

I UiTs gjeldende budsjettmodell er det knyttet insentiver til virksomhetens mål om økte eksterne inntekter. Det vises til omtale av dagens modell under pkt. 2.1. I det nasjonale finansieringssystemet er den resultatbaserte omfordelingsbevilgningen (RBO) og indikatorene på forskning avvirket fom 2025.

En sentral problemstilling i utforming av ny budsjettmodell vil være om det er formålstjenelig å utvide UiTs modell med flere resultatindikatorer enn i det nasjonale systemet.

Velger vi å innføre flere indikatorer, vil modellen bli mer komplisert enn KDs modell, og vi vil indirekte legge opp til at modellen i seg selv vil ha en omfordelende effekt siden det må hentes midler f.eks fra basis til finansiering av slike resultatindikatorer (automatisk omfordeling, se pkt 6.1). Samtidig har UiT i sine høringsinnspill til nytt nasjonalt finansieringssystem påpekt viktigheten av å styrke forskning, og at en EU-indikator kan være et insentiv til satsing på prosjekter som gir økte EU-midler og som samtidig kan gi et mål på forskning av høy kvalitet.

##### **Insentiver for samarbeid**

Parallelt med arbeidet med ny budsjettmodell, pågår det et arbeid med fornyelse og videreutvikling av porteføljen ved UiT. Det er i dette arbeidet kommet innspill og kommentarer om forholdet mellom studieportefølje og budsjett-tekniske problemstillinger, f.eks;

- Budsjettfordelingsmodellen sies å være et hinder for samarbeid på tvers av enheter
- Flere ønsker seg insentiver som bygger opp om tverrfaglighet og samarbeid på tvers

Spørsmålet er om dette er riktig og i hvilken grad løsningen på utfordringene ligger i å endre budsjettmodellen, eller om det heller finnes andre veier for å ta tak i problemene.

Samarbeid på tvers av organisatoriske grenser kan for eksempel dreie seg om enkeltemner der en enhet leverer et emne som inngår i mange ulike studieprogrammer, også på tvers av fakulteter. Her vil insentivet være at enhetene selv slipper å bygge opp egen kompetanse på det aktuelle området,

men kan benytte allerede tilgjengelige kompetanse ved UiT. Samarbeid om veiledning på ulike nivå finnes det også gode eksempler på ved UiT. Enheter inngår da langsiktige avtaler om å levere veiledning på tvers, slik at det skapes forutsigbarhet for alle parter (se kapittel 6).

Etablering og drift på tvers av organisatoriske grenser (enten internt ved et fakultet eller mellom fakulteter) krever utvilsomt ekstra innsats i form av nettverksbygging, utarbeidelse og koordinering av virksomheten, samkjøring av administrative rutiner, systemer osv. Det vil likevel være svært ambisiøst å lage en detaljert og rettferdig vurdering av hvilke enheter, miljøer og aktivitet som skal kvalifisere til insentivmidler for slik virksomhet. Det vil gjøre budsjettmodellen svært komplisert og mindre forutsigbar og anbefales løst gjennom andre ordninger.

De gangene budsjettmodellen nevnes som en barriere for samarbeid er dette gjerne knyttet til fordeling av resultatmidler. Ett fagmiljø vil gjerne tilby emner selv slik at inntekter fra studiepoengproduksjon opprettholdes eller økes. I tråd med dagens modell tilfaller resultatmidler den enheten hvor produksjon foregår. Hvordan disse mekanismene bør utformes i en ny modell vil avhenge av hvilken modell vi lander på (se kap. 4.3). Jo mer resultatintensiv ny budsjettmodell er, jo mer vil slike utfordringer kunne forsterkes. Samtidig pågår det et arbeid med revisjon av studieporteføljen der både den foreslåtte byggeklossmodellen og flere av strategiene vil begrense muligheten for duplisering av fag og fagmiljøer der dette ikke er hensiktsmessig. Ved endelig fastsettelse av portefølje og budsjettmodell bør det gjøres vurdering av om det er behov for nærmere rutiner.

Andre opplevde administrative hinder for tverrfaglig samarbeid er gjerne knyttet til organisering og ledelse, og ikke til budsjettmodellen i seg selv. Det bør her kunne utvikles enhetlige administrative rutiner og standarder som kan bidra til å bygge ned opplevde hindringer og barrierer.

Samarbeid er en del av vår ordinære virksomhet og en budsjettmodell er ikke til hinder for at dette skal fungere, men det må utformes klare rutiner for disponering av ressurser på tvers av organisasjonen i form av konkrete avtaler. I tillegg bør det i utforming av resultatkrav til enhetene konkretiseres en forventning til denne type samarbeid. I likhet med annen virksomhet, er det et lederansvar på tvers i organisasjonen for å få til ønsket samarbeid mellom enheter.

### **Omfordelinger i modellen**

I mandatets pkt 2 om formålet som ligger til grunn for arbeidet med ny budsjettmodell står det at: *“...modellen skal i stor grad speile den nasjonale modellen, men samtidig ivareta egenart og gi rom for nødvendig omstilling.”*

Tildelingen fra departementet gis som én bevilgning som skal finansiere UiTs totale aktivitet, uten at det er noe skille på hvor stor andel som skal gå til utdanning, forskning og/eller administrasjon, bygg og infrastruktur. Dette må budsjetteres internt hos den enkelte institusjon. Et sentralt spørsmål er om UiTs nye budsjettmodell skal innføres med budsjettneutral virkning og dermed ikke gi omfordelende effekt.

Fordelene med å ikke la ny modell ha omfordelende effekt er flere:

- Man unngår «uforutsette» endringer i de interne tildelingene som ikke er tatt høyde for i langtidsbudsjettene
- Alle endringene i tildeling som vil komme etter at ny modell er innført vil utelukkende skyldes eventuelle resultatendringer som først får økonomisk effekt flere år frem i tid samt evt. særskilte tildelinger som kommer i de ordinære budsjettprosessene der styret har mulighet til å prioritere midler til bestemte formål.
- Spørsmålet om valg av modell blir i mindre grad knyttet til politiske/strategiske prioriteringer.

Samtidig er det noen ulemper og utfordringer med å innføre modellen uten omfordelende virkning:

- Styret og ledelsen sier fra seg en anledning til å kunne vri ressursbruken i en retning som kan være ønskelig ut fra fastsatte strategiske mål, forventede rammebetingelser og spesielle behov i årene som kommer.

Det er i mandatet til arbeidsgruppen lagt inn flere bestillinger som må ivaretas i en ny budsjettmodell, hvor det vil være naturlig/nødvendig å ta med i vurderingen om modellen i seg selv også skal endre den faktiske ressursfordelingen (uavhengig av fremtidige resultatendringer). Dette gjelder i alle fall følgende bestillinger i mandatet:

- mekanismer for å sikre tilstrekkelig midler til å ivareta drift, nødvendig infrastruktur, omstilling og strategiske prioriteringer
- mekanismer for omfordeling av midler til studieplasser
- mekanismer som understøtter en styrking av ekstern-økonomien
- at modellen ivaretar andre anbefalinger gitt i prosjektet Styrking av økonomistyringen ved UiT (blant de anbefalingene som ble gitt her var å vurdere innretning og nivå på avsetninger til strategiske formål).

Justeringer på alle disse punktene vil i mer eller mindre grad ha en omfordelende effekt og dermed også vil kunne påvirke størrelsen på basistildeling (i den ene eller andre retning).

Anbefaling for hvordan selve utgangsåret kan håndteres med disse forutsetningene omtales i kapittel 7.

#### 4.7 Oppsummering og vurderinger

UiT er en kompleks organisasjon med et bredt målbilde og det er en rekke ordninger som er avgjørende for om vi når mål og ambisjoner i strategisk plan. Budsjettmodellen er en av disse, samme er andre styringsmekanismer som blant annet dialogmøter, lederavtaler, oppfølging av mål og resultatkrav, ansattes arbeidsvilkår, osv. Styringsmekanismene må spille på lag og i en helhet.

I selve budsjettmodellen er det et spørsmål hva som vil gi best effekt i forhold til universitetets oppdrag:

- I komponenten for *særskilte og øremerkede tildelinger* er det mulig både å tildele midler til bestemte formål, i tillegg til at universitetsstyret kan øremerke midler til bestemte avgrensede prosjekter/tiltak (aktivitetsbasert budsjettering). I dagens modell settes det av 4,7% av årlig inntektsramme til strategiske formål. I tillegg er midler til rekrutteringsstillinger øremerket og fordeles av universitetsstyret. Universitetsstyret kan velge å videreføre eller endre nivå /

størrelser. Er ønsket en mer direkte styring av de strategiske områdene (modell C), vil en økning i denne komponenten være et alternativ. Ulempen med en slik dreining vil være redusert forutsigbarhet og muligheter for langsiktig planlegging for de underliggende enheter.

- Bruken av *resultatindikatorer* kan i tillegg til strategiske midler, gi mulighet for å sikre en tettere kobling mellom strategien og budsjettmodellen. UiT kan velge å videreføre ordningen med resultatuttelling på forskningsvirksomheten som f.eks. andel eller nivå på EU-midler, og andel publikasjonspoeng pr fakultet, med flere. Jo flere indikatorer vi legger inn, dess mer komplisert blir modellen og «virkningen» kan vannes ut.

Resultatmidler knyttet til forskningsvirksomheten kan enten legges inn som indikator i åpen ramme (modell B) eller vi kan videreføre ordningen med en lukket ramme (modell c) med en fast prosentsats på f.eks. 2-3% av inntektsrammen fra KD det enkelte år. I utgangsåret reguleres basis for å finansiere en lukket ramme. I påkommende år reguleres potten internt innenfor avsatt ramme basert på oppnådde resultater.

En høy grad av midler over den resultatbaserte komponenten vil gi mer resultatusatte planleggingsrammer og mindre stabilitet, mens lav grad gir reduserte insentiver til produktivitetsforbedringer og resultatorientering.

UiT har tidligere vurdert insentiver og resultatmidler videreført ned til individnivå. Dette ble ikke anbefalt den gang det ble utredet og er heller ikke ønskelig å innføre i denne revisjonen av modellen, slik arbeidsgruppen vurderer det.

- Hovedandelen av inntektsrammen ligger i *Basiskomponenten* og disponeringen av disse midlene er helt avgjørende for at vi skal nå våre strategiske mål. Her er det andre styringsmekanismer som vil være førende, som bl a resultatkrav knyttet til bevilgningen, dialogmøter og oppfølging av disse, ledersamtaler, skriftlige rapporter, og ikke minst den enkelte ansatt sine arbeidsvilkår og studentenes læringsmiljø. Størrelsen på basis er avgjørende for underliggende enheters handlingsrom.
- Elementer fra hver av modellene kan settes sammen på andre måter enn modelltypene slik de fremkommer i kapittel 4.3 med ulik vektning og styrke.
- Budsjettmodellen er utformet med utgangspunkt i fordeling av inntektsrammen fra KD og til enheter på nivå 2. For at elementer og målsetninger bak modellen skal virke bør hovedtrekkene i modellen videreføres fra nivå 2 til nivå 3. Fakultetene har et selvstendig ansvar for at mål og resultatkrav fastsatt for fakultetet blir etterlevd.

Budsjettmodellen vil måtte inngå som en del av UiTs virksomhetsstyring og være koblet til strategien og etablerte styringsstrukturer skal vi nå våre ambisjoner. Dette er uavhengig av hvilken innretning vi velger på selve modellen.

## 5. Finansiering av Fellesutgifter

I mandatets pkt 3b heter det *at modellen innehar mekanismer for å sikre tilstrekkelig midler til å ivareta drift, nødvendig infrastruktur, omstilling og strategiske prioriteringer*. Tildelingen fra KD kommer i en samlet bevilgning. Rammen skal dekke alle drifts- og utviklingskostnader ved institusjonene. I basistildelingen ligger også finansiering av administrative kostnader og andre felles utgifter.

### 5.1 Fellesadministrasjon

UiTs fellesadministrasjon består av følgende enheter:

- UiTs fellesutgifter (stedkode 24 00 00)
- Universitetsledelsen (ULED)
- Avdeling for organisasjon og økonomi (ORGØK)
- Avdeling for forskning, utdanning og formidling (FUF)
- Avdeling for Bygg og eiendom (BEA)
- Avdeling for IT (ITA)

De fellesadministrative enhetene med unntak av BEA, er med dagens modell hovedsakelig finansiert gjennom basisbevilgning og sentralt dekningsbidrag som genereres fra eksterne prosjekter (BOA-prosjekter). Sentralt dekningsbidrag utgjør i dag 3,5% av UiTs volum på inntekter fra eksterne prosjekter, og har de siste årene ligget på i overkant av 20 mill kr. I tillegg har ITA inntekter fra salg av tjenester til eksterne samarbeidsparter som f.eks IKT-tjenester til Samskipnaden.

BEA finansieres gjennom internhusleie, som er en egen ordning basert på internprising av arealer og som også inkluderer drift av arealer. Nyinvesteringer, som f.eks totalrenovering av bygg er ikke inkludert i internhusleieordningen, og må finansieres av egne midler som tildeles i budsjettvedtaket det enkelte år

Stedkode 24\* - *UiTs fellesutgifter* som omfatter drift av fellestiltak for hele UiT, er hovedsakelig realbudsjettet. Samme er ekstraordinære tiltak enkelte år. Finansiering av slike tiltak bortfaller når tiltaket utgår.

#### **Fellesadministrasjonen**

Ved overgangen til Adm2020 og opprettelse av flere fellestjenester på nivå 1, ble det besluttet bemanningsplaner og overført ressurser til de nye fellestjenestene. I tråd med Regjeringens avbyråkratiseringsreform og UiTs budsjettmodell, har Fellestjenestene tatt sin del av effektiviseringskuttene. Resultatet av dette er at det i dag er et stort gap mellom vedtatte bemanningsplaner og budsjetttrammer. Det må derfor utarbeides nye bemanningsplaner ut fra dagens ressurs- og aktivitetsnivå. Dette arbeidet ligger utenfor arbeidsgruppens mandat og anbefales utført før budsjettvedtaket for 2025.



## Systemkostnader

Det har i prosessen vært foretatt en gjennomgang av systemkostnader på UiTs felleskostnader med mål om å redusere og forbedre kontroll og utvikling på disse kostnadene. Dette arbeidet ligger utenfor arbeidsgruppens mandat og vil ikke ha en direkte betydning for utforming av en ny modell.

Arbeidsgruppa anbefaler at påbegynt arbeid videreføres og at denne ryddingen er avsluttet før foreløpig budsjettvedtak for 2025 skal legges fram for styret til behandling.

## Arbeidsgruppens anbefalinger

I arbeidet med ny budsjettmodell har arbeidsgruppen vurdert fire ulike modeller for budsjettering av fellesutgifter:

- Realbudsjettering av systemkostnader og personalkostnader.
- Rammefinansiering.
- En kombinasjon gjennom at systemkostnader og øvrige felleskostnader (stedkode 24 00 00) realbudsjetteres, mens øvrig virksomhet tilpasses finansieringsrammen tildelt av universitetsstyret.
- Innføring av brukerfinansiering (internfakturerings) ved bruk av fagspesifikk forskningsinfrastruktur (tjenester som ikke er inkl i standard pakker eller er eksternt finansiert).

Følgende anbefales:

1. *Systemkostnader og– UiTs felleskostnader* anbefales å realbudsjetteres
2. *Universitetsledelsen, Avdeling for organisasjon og økonomi (ORGØK) og Avdeling for forskning, utdanning og formidling (FUF)*

Det mest nærliggende er at finansieringen av Universitetsledelsen, ORGØK og FUF består av en basiskomponent, og at det ikke innføres en resultatkomponent siden disse enhetene ikke har aktivitet som genererer eksterne inntekter. Dette betyr at universitetsledelsen, ORGØK og FUF årlig tildeles en basisfinansiering som pris- og lønnsjusteres det enkelte år gjennom en samlet rammefinansiering fra universitetsstyret.

Ordningen med sentralt dekningsbidrag foreslås videreført og innarbeides i modellen, og at dekningsbidraget økes for å dekke merkostnader ved IT-infrastruktur i tilknytning til økt kompleksitet og behov ved eksterne prosjekter. Hvis UiT lykkes med å øke BOA-omsetningen, så vil også dekningsbidraget øke. Dette kan være nok til å dekke merkostnadene ved økt eksternt finansiert forskningsaktivitet. Et annet alternativ til dekning av merkostnadene kan være å anvende intern fakturerings, slik at de som har ekstraordinære behov betaler eksplisitt for dette, se kommentar under pkt. 4 under og kapittel 5.2)

3. *Avdeling for bygg og eiendom*

Finansiering av bygg og eiendom og drift av eiendomsmassen finansieres gjennom husleieordningen. Se pkt 5.3

#### 4. Avdeling for IT

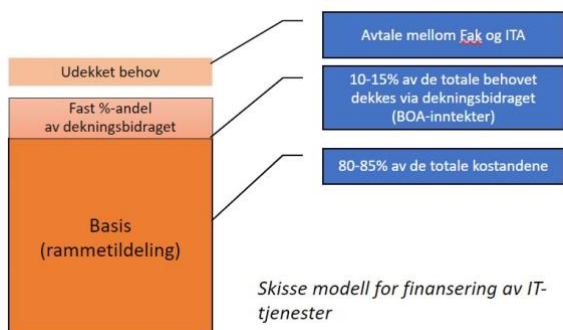
I 2017 ble det etablert en fellesordning for IT-utstyr og utskrift/kopi for ansatte og ved UiT (ephorte ref 2017/215). Ordningen har gitt en mer effektiv drift, men samtidig har det vært en utvikling på området uten at det er korrigert for dette. Ordningen anbefales videreført og finansiering av standard IT-tjenester som tilbys alle ansatte og studenter foreslås tildelt gjennom en basisbevilgning til ITA, korrigert for endringene fra 2017 og fram til i dag.

Videre anbefales det at:

- basis IT-tjenester som IT-sikkerhetsløsninger, datateknisk infrastruktur som nett, servere, standard programvare ol. blir videreført i basis.
- basisfinansieringen justeres i de årlige budsjettprosessene ved endring av arealer, studenter og ansatte (DBH-tall)
- finansieringen av eksamens PC'er inkludert i fellesordningen. Dette vil gi et mer forutsigbart vedlikehold av utstyret.
- basisfinansiering av IT/AV-utstyr i undervisnings- og møterom som inngår i UiTs fellesordning finansieres etter en årlig enhetskostnad pr type installasjon/rom som årlig prisjusteres.
- ved etableringen av nye rom/installasjoner finansieres gjennom særskilte tildelingar ifm utstyrsmidler til nye bygg, ombygginger eller andre spesielle formål. Senere års vedlikehold av utstyret legges inn i den årlige finansieringen med en sats etter type installasjon.

Finansiering av spesielle behov til forskning og utdanning (etter avtale med fakulteter eller evt øremerkede midler fra universitetsstyret) er omtalt under pkt 5.4.

Dette gir følgende anbefaling til modell for finansiering av IT-tjenester ved UiT:



Basis skal dekke ordinære IT-tjenester til alle studenter og ansatte (jf. pkt 4 over)

I tillegg avsettes en %-andel av det sentrale dekningsbidraget for å dekke behovet for lagring og prosessering til de fleste forskerne.

Samlet skal disse to kildene totalt dekke mellom 90-95% av kostnadene. Behovet utover dette, dekkes gjennom en avtale mellom fakultetet og ITA, eller gjennom strategiske øremerkede tildelingar.

Avsetning i dagens «IKT-fond» foreslås enten videreført som i dag eller overført til basis ved ITA avhengig av hvilke budsjettmodell som velges.

## 5.2 Vitenskapelig utstyr og store infrastrukturobjekter

### **Vitenskapelig utstyr**

Fakultetets behov for utstyr forutsettes fortsatt ivaretatt innenfor de rammer som tildeles fakultetet, i tråd med prinsippene for rammefinansiering av virksomheten. I tillegg til disse, ligger det i eksisterende modell noe midler til større utstyrsinvesteringer i UiT Talent, og som er tiltenkt utstyrsinvesteringer som helt eller delvis må dekkes utenfor fakultetenes rammer.

### **Store infrastrukturobjekter ut over IKT**

I tillegg til IT/AV-utstyr og vitenskapelig utstyr, kan det i enkelte budsjettår og når slike behov oppstår, tildeles midler til store infrastrukturobjekter direkte over UiTs budsjettamme. Hovedsakelig omfatter dette store kostnader som ikke er mulig å dekke innenfor budsjettammen til et enkelt fakultet, og hvor universitetet da går inn med hel- eller delfinansiering. Eksempler på dette er blant annet finansiering av fartøy, AKM, fly. Dette er direktetildelinger som vurderes av universitetsstyret ifm budsjettvedtaket det enkelte år, og det vil fortsatt være behov for denne type fleksibilitet hvor sentral prioritering av enkelttiltak vil bli belastet budsjettammen direkte.

I tillegg til investeringskostnadene ved slike store investeringer, følger det årlige drifts- og vedlikeholdskostnader som bidrar til kostnadsøkning for den enheten som "huser" slike objekter. UiT har ikke hatt god nok tradisjon på å inkludere disse kostnadene i budsjettgrunnlaget som legges frem til beslutning og etter hvert vedtas i budsjettbehandlingen. UiT har eksempler på slike tilfeller og hvor konsekvensen blir økt belastning av disse kostnadene over flere budsjettår på UiTs fellesbudsjett.

### **Brukerbetaling vs. finansiering gjennom en rammetildeling**

Behovet for tjenester og tilgang til ekstra tjenester utover det som tilbys som standard, vil alltid være til stede i en virksomhet som er i utvikling, og ikke minst i forskningstunge miljøer. Spørsmålet er hvordan dekke dette behovet og i hvor stor grad skal disse behovene dekkes av fellesskapet eller av det enkelte miljø der hvor behovet oppstår (brukerfinansiering).

Brukerfinansiering medfører en ordning med internfakturering i ettertid, og som i sin natur vil medføre økt ressursbruk (blant annet ressurser til å administrere ordningen). Fordelen med en slik ordning, er at etterspørselen holdes på et reelt nivå fordi den enkelte må betale for tjenesten. Prising av tjenester og internfakturering av disse fungerer utmerket i et marked, men kan ha sine klare begrensninger i vår virksomhet. For det første vil ikke fakultetsledelsen ha kontroll på etterspørselen og derved økonomien, siden bestillingen skjer fra den enkelte forskningsgruppe og/eller individ. For det andre kan en slik ordning føre til at det blir utfordrende å holde på standardordninger.

Et alternativ er å legge inn en buffer i rammen til enheten som har ansvar for driften av tjenesten (eksempelvis ITA). En slik ordning medfører mindre byråkrati, men samtidig ligger det ingen insentiver til å holde kostandene nede, samt at det er vanskelig å anslå hva bufferen bør være det enkelte år. I tillegg ligger det en risiko for at midlene benyttes til andre formål enn de var tiltenkt.

Et tredje alternativ er et enheten som har ansvar for drift av tjenesten inngår avtaler med det enkelte fakultet om kjøp av ekstra tjenester det enkelte år. Et eksempel er NT-fak som drifter all drone-virksomhet ved UiT. Fakulteter som har behov for denne tjenesten, inngår en avtale med NT-fak og

det foretas en budsjettregulering mellom enhetene som skal dekke kostandene for drift kommende år. En slik ordning vil medføre at brukerne betaler, men med en transaksjon en gang i året (regulering mellom enheter på nivå 2), fremfor en internfaktureringsordning på individuelt nivå. Samme ordning kan også innføres ved behov for IT-tjenester utover basisleveranser og eksterne prosjektkostnader (se 5.1 og ITA). Ordningen forutsetter at det etableres rutiner som tydelig beskriver ordningen og at ordningen reguleres gjennom 1-5 årige avtaler som inngås mellom fakultetsledelsen og IT-avdelingen.

Arbeidsgruppen anbefaler at det unngås å innføre internfaktureringsordning.

### 5.3 Internhusleie

Arbeidsgruppen nedsatte et delprosjekt for å gjennomgå den interne husleieordningen. Anbefaling fra gruppa følger vedlagt (vedlegg 1). Husleieordningen har ingen direkte betydning for utforming av en ny modell med unntak av om deler av kapitalelementet tas med i beregning av husleiesatsene til enhetene, det vil si den delen som er knyttet til utviklings- og utskiftningskostnader av bygg.

Det pågår imidlertid et arbeid i sektoren med etablering av en felles standard, der kapitalelementet i husleieordningen vil bli vurdert i sin helhet. Arbeidsgruppen anbefaler derfor at vi avventer større endringer i internhusleieordningen til dette arbeidet er ferdigstilt. Inntil denne avklaringen foreligger, anbefales det å videreføre ordningen med å avsette et årlig beløp til nyinvesteringer og vedlikehold (avsetningen bør prisjusteres det enkelte år).

## 6. Prinsipper for omfordeling av budsjettmidler

### 6.1 Omfordelingsmekanismer – innebygget i modellen eller manuelle

Ulike mekanismer og prinsipper for omfordeling av studieplasser (jf mandatets pkt 3 c) og omfordeling av ressurser til andre formål, avhenger av hvordan budsjettmodellen som helhet blir bygd opp. I vurderingen er to sett av spørsmål vært diskutert i arbeidet med ny modell. Det ene er spørsmålet om *hvordan*: hvorvidt det skal være en innebygget mekanisme i selve modellen (resultatbasert), eller om «mekanismen» heller skal være et sett av prinsipper og kriterier som legges til grunn for direkte prioriteringer (i basis eller i særskilte øremerkede midler), eller en kombinasjon av disse to. Det andre er spørsmålet om *hvor mye*: for eksempel om det bør brukes normtall som finansieringskategorier er et eksempel på, om realøkonomiske betraktninger skal legges til grunn eller evt. en kombinasjon:

- a. *Resultatbasert omfordeling*: Resultatbasert omfordeling innebærer at budsjetttrammen bestemmes basert på prestasjoner målt ved et gitt sett av indikatorer (som i dag), hvor midler tildeles med bakgrunn i oppnådde resultater. Indikatorene som inngår i vår interne modell kan ha ulike satser fra den nasjonale modellen og vi kan utvikle egne indikatorer på områder som er strategisk viktig for UiT. Det vil også være mulig å vekte indikatorene på ulike måter enn i den nasjonale modellen.

*Fordeler:* Vi vet at insentiver fungerer ved “riktig” oppsett og nivå. Enkel å forklare og håndtere, transparent og forutsigbar for enhetene. Enhetene har mulighet til å påvirke egen utvikling og påvirke fremtidige inntekter.

*Ulemper:* Resultatfinansiering vil alltid være historisk og det er en risiko for at resultatene ikke samsvarer med strategisk prioriterte områdene. Et statisk insentivsett fanger ikke opp endringer i institusjonens rammebetingelser og kan derfor gi uforutsette konsekvenser. Omfordelingen vil kunne bli «tilfeldig». Lite forutsigbart ved svingninger.

- b. *Skjønnsmessig omfordeling:* Skjønnsmessig omfordeling vil basere seg på en strategisk vurdering av ønskede prioriteringer og nedprioriteringer, som dermed legger grunnlag for økte og reduserte budsjetttrammer hos enhetene. Som beslutningsstøtte kan både kvalitative og kvantitative indikatorer benyttes, men til forskjell fra alt a. er det ingen automatikk knyttet til utfallet. En slik «manuell» mekanisme gir også anledning til aktivt å peke på nedprioriteringer, i motsetning til en automatisk omfordelingsmekanisme som forsterker gode resultater.

Dersom dette alternativet skal videreutvikles vil det være nødvendig å fastsette felles prinsipper og retningslinjer for hva som skal ligge til grunn for slike valg, for å sikre nødvendig forutsigbarhet og grunnlag for langsiktig styring hos enhetene. Eksempler på slike kriterier kan være at det må være basert på realisering av ambisjonene i strategi og langtidsplan, etterspørsel i samfunns- og næringsliv osv.

*Fordeler:* Gir mulighet for strategisk styring av omstillingsprosessen(e) i den retningen som er ønsket og i tråd med strategien og plan for studieporteføljen. Kan respondere raskere enn ved resultatbasert fordeling, og gir større anledning til å ta skjønnsmessige valg mellom fagmiljøer som ikke kan sammenlignes i størrelse og prestasjoner.

*Ulemper:* Fakultetene vil få mindre mulighet til selv å foreta strategiske valg av egen aktivitet. For vage kriterier kan gi vilkårlig behandling, og forårsake støy. For spissede kriterier kan igjen gi styret lite handlingsrom ved uventede endringer som det ikke er tatt høyde for. En skjønnsmessig omfordeling vil kreve vedtak i enten universitetsstyret eller fakultetsstyrene gjennom at det tas et aktivt valg ift opptrapping eller nedtrapping/utfasing av aktivitet.

- c. *En kombinasjon av resultatbasert og skjønnsmessig omfordeling:* Det er mulig å se for seg omfordelingsmekanismer som kombinerer resultatbaserte og skjønnsmessige metoder. Ett eksempel kan være at resultater brukes som grunnlag, men at det samtidig utvikles manuelle modeller for å «korrigere» der det er behov for raskere eller større endringer. En slik kombinasjon vil trolig være det som ligger tettest opp til den nasjonale modellen. Et annet eksempel på kombinasjon er at hele eller andeler av resultatmidler «samles» i en felles ramme og fordeles ut på enhetene til strategiske prioriterte områder.

Resultatbasert omfordeling vil skje med bakgrunn i resultattidelingen og være en del av budsjettmodellen (Se kapittel 4). Utover mekanismer i selve modellen anbefales det ikke å innføre ytterligere mekanismer for automatisk omfordeling. Endelig fastsetting av resultatkomponenten til

den enkelte enhet vedtas av universitetsstyret det enkelte år, som en del av det helhetlige budsjettvedtaket.

Universitetsstyret kan velge å prioritere og omprioritere midler til bestemte formål innenfor den årlige budsjetttrammen uavhengig av selve budsjettmodellen. En budsjettmodell er et av flere virkemidler for at universitetet skal realisere oppsatte mål og overordnet strategi.

Omdisponeringer internt ved fakulteter, hvor fullmakten er delegert til nivå 2, forutsettes håndtert på enheten i tråd med vedtatt delegasjonsreglement.

## 6.2 Mulige alternativer for skjønnsmessig omfordeling mellom enheter

De ulike modellene (A, B og C) inneholder ulike innebygde omfordelingsmekanismer. Modell B med høy grad av resultatbasert tildeling, inneholder større grad av resultatbaserte mekanismer for omfordeling enn de to andre. Valg av modell vil derfor avgjøre behovet for mekanismer utover det som ligger i selve budsjettmodellen.

Dagens budsjettmodell er utformet slik at det fagmiljøet som eier studieprogrammet både tildeles midler i basis og de resultatbaserte midlene i etterkant uavhengig av hvilke program studenten går på. Dette prinsippet anbefales videreført. Dvs at studenter kan ta emner ved andre fakultet uten at budsjettmodellen er til hinder for studentstrømmer på tvers. Utfordringer har til nå vært at det bygges opp parallelle emner blant annet for å beholde studiepoengmidler (resultatmidler) på egen enhet. Det kan ikke løses i en budsjettmodell, men reguleres gjennom andre styringsmekanismer.

For å beregne overføringer mellom enheter har vi (minst) to valg:

- i. Ved studieplassendringer (jf mandatets punkt 3c) *modellen innehar mekanismer for omfordeling av midler til studieplasser*), kan vi velge å benytte KD sin sats for endringer av studieplasser på kr 101 100 pr studiepoengsenhet (lønns- og prisjusteres det enkelte år). For medisin og odontologi benyttes KDs sats på 291 400,-. Dvs. Benytte samme metode som KD benytter for tildeling nye studieplasser og ved inndragning av studieplasser

Det første året beholder f.eks avgivende fakultet 75% av beregnede utgifter, det andre året 50% og det tredje året 25%. En overføring vil måtte korrigere for eventuelle forskjeller i studieplassenes finansieringskategori mellom de involverte fakultetene. Det forutsettes at resultatmidlene tilføres i etterkant i tråd med mekanismer i modellen

- ii. Eller vi kan legge reelle lønnsutgifter til grunn, samt en fast sats/norm som skal dekke driftsutgiftene. Ved fusjonene ble denne metoden benyttet for å overføre av midler mellom ulike enheter.

Ved omstillinger som ikke medfører studieplassendringer, anbefales det at man legger reelle lønnsutgifter til grunn (alternative ii.), samt en fast sats/norm som skal dekke driftsutgiftene.

Det pågående arbeidet med porteføljeplan vil ha stor betydning for hvilke ordninger og prinsipper som må utvikles for å sikre at aktivitet blir finansiert der utgiften påløper, og det vil mest sannsynlig

bli nødvendig å gjøre endringer i basis i etterkant av at saken er vedtatt av universitetsstyret. Arbeidsgruppen anbefaler at det jobbes videre med prinsipper som skal gjelde for omfordeling mellom enheter i etterkant av vedtaket i den saken.

## 7. Overgangen fra gammel til ny modell ved UiT

### 7.1 Overgangsordninger

Meld. St 14 (2022-2023) foreslår KD at innføring av nytt nasjonalt finansieringssystem for UH-sektoren ikke skal ha en omfordelende effekt:

*Endringene både i indikatorene og i finansieringskategoriene vil kun innebære at resultatendringer framover vil gi uttelling med en annerledes sats enn i dag. De vil ikke innføres på en slik måte at det fører til omfordeling mellom institusjonene. Bevilgningen til institusjonene reduseres ikke som følge av at indikatorene avvikles.*

For innføring av ny budsjettmodell anbefales det at endelig tildeling for 2024 settes som utgangspunkt, dvs at når budsjettmodellen skal vedtas av universitetsstyret utarbeides en “teoretisk” fordeling for 2024 basert på ny budsjettmodell og som legges til grunn for fordeling av budsjett 2025. Den “teoretiske” 2024-rammen på ny modell vil i utgangspunktet gi lik totalramme for 2024 med ny og gammel modell.

## 8. Økonomiske og administrative konsekvenser

Jo større kompleksitet som bygges inn i en budsjettmodell, dess større er behovet for ressurser til forvaltning av selve modellen og gjennomføring av årlige budsjettprosesser.

En mer sentral modell med mindre grad av rammefinansiering vil kreve mer kompetanse og ressursbruk i fellesadministrasjonen, fordi en større del av inntektsrammen i en slik modell vil måtte forvaltes på nivå 1. En mer desentral modell stiller større krav til kompetanse, ressurser og ledelse på nivå 2 i organisasjonen.