

# Evaluering og videreutvikling av Budsjettfordelingsmodellen (BFM) ved HiÅ: Prosjektgruppas innstilling

## Innhold

Innledning .....	2
Finansieringen av laboratorier i modellen .....	2
Drift av laboratorier .....	2
Investering i laboratorieutstyr .....	3
Studieplassfinansiering og differensiering i priskategorier .....	5
Simulering: tildeling til nytt studieprogram .....	6
Studier som ikke gir studiepoengproduksjon .....	8
Fordelingsnøkklene mellom administrative enheter og faglige avdelinger .....	8
Insentiv for å fremme samarbeid mellom faglige avdelinger og effektivisering av utdanningene .....	10
Samarbeid mellom faglige avdelinger .....	10
Effektivisering av utdanningene (e-læring og digital eksamensavvikling) .....	11
Insentiv for internasjonalisering .....	11
Insentiv for FOU. ....	12
Konsekvenser som følge av leiested og totalkostnadsmodellen .....	13
Insentiver for å øke omløpshastigheten i budsjettenhetenes avsetninger og håndtering av større mer-/mindreforbruk. ....	13

## Vedlegg:

1. Innstilling fra mindretall i prosjektgruppa vedr. Forkurs.
2. Mandat: Evaluering og videreutvikling av Budsjettfordelingsmodellen (BFM) ved HiÅ

## **Innledning**

Det vises til vedlegg 2 *Mandat: evaluering og videreutvikling av Budsjettfordelingsmodellen (BFM) ved HiÅ*. Her fremkommer det at evalueringen bør bygge videre på eksisterende BFM der hovedstrukturen skal ligge fast. Prosjektgruppa har samtidig blitt bedt om å vurdere følgende momenter særlig:

- *Finansieringen av laboratorier i modellen. Dette omfatter en totalvurdering av hvordan Høgskolen finansierer drift av laboratorier, investering i utstyr og laboratorieintensive utdanninger.*
- *Studieplassfinansiering og differensiering i priskategorier, inkludert hvordan KD sine føringer videreføres i den interne budsjettfordelingen.*
- *Fordelingsnøkklene mellom administrative enheter og faglige avdelinger.*
- *Insentiv for å fremme samarbeid mellom faglige avdelinger og effektivisering av utdanningene (e-læring og eksamensavvikling).*
- *Insentiv for internasjonalisering.*
- *Insentiv for FOU.*
- *Konsekvenser i budsjettfordelingen som følge av leiested og totalkostnadsmodellen (jfr. HS 28/14).*
- *Vurdere modellens insentiver for å øke omløpshastigheten i budsjettens avsetninger, herunder håndtering av større mer-/mindreforbruk.*

Prosjektgruppa har søkt å belyse disse temaene gjennom arbeid i undergrupper etterfulgt av diskusjoner i plenum. Prosjektgruppas anbefaling/innstilling følger i det videre, og er knyttet direkte opp mot punktene som fremkommer over og i mandatet.

Prosjektgruppa mener at en evaluering av konsekvenser skjer for nært opp mot implementeringen av modellen, og mener det er vanskelig å se disse tydelig. Det første året (2014) har det i tillegg vært en rekke overgangsordninger som skjuler BFM sine reelle virkninger.

## **Finansieringen av laboratorier i modellen**

For enkelte studieprogram er det krav fra myndighetene om bruk av laboratorium, gruppestørrelse og laboratorienes innhold. Dette gir betydelige laboratoriekostnader for enkelte studier – samtidig som kostnadene er fraværende for andre studier. Prosjektgruppa har forsøkt å ta hensyn til de store forskjellene mellom studier ved utforming av en ordning for finansiering av laboratorier i BFM. Prosjektgruppa mener det er naturlig å belyse drift av laboratorier og investering i laboratoriestyr som to separate tema:

### **Drift av laboratorier**

Det er vesentlig at en er tydelig på at det er snakk om driften av laboratorier som benyttes i undervisningen, primært i bachelorgradsstudier, i og med at laboratoriefasiliteter for grunnut-

danninger i liten grad er attraktive for ekstern finansiering. En må også være tydelig når det gjelder en avgrensning til laboratorieintensive utdanninger. Slike utdanninger har begrensninger i antall samtidige studenter i laboratoriene og kan ikke uten videre skalere opp studenttallet for på denne måten ha høyere inntjening ved økt studiepoengproduksjon. Slik KDs prisliste er formulert i «Blå bok», er det rimelig å tolke denne prislisten slik at den er ment å ta hensyn til at enkelte utdanninger har høyere driftskostnader enn andre utdanninger, inkludert laboratorieundervisning.

Gruppen har diskutert om eksisterende data knyttet til Leiested/TDI-modellen kan benyttes, eventuelt om modellen i framtiden kan utvides for å gi parametre knyttet til laboratorieundervisningen. Det har vært diskutert at en ved å benytte data fra Leiested/TDI-modellen unngår å etablere helt nye datagrunnlag og at en kan tenke seg at en setter av en viss pott som vektet relativt mellom utdanningene, og dermed forsterker finansieringen av laboratorieundervisningen. Det er imidlertid viktig å unngå dobbeltfinansiering, gitt bl.a. KDs pristabell. Dersom en velger å forsterke laboratorieintensive bachelorgradsutdanninger, vil det være naturlig at en samtidig endrer finansieringskategori til den kategori som er besluttet av KD. Dette vil også være i tråd med ønsker fra Høgskolestyret, slik at færrest mulig studier avviker fra KDs pristabell.

Gruppen har diskutert hvor en i dagens BFM kan sette av en pott som fordeles til laboratorieintensive grunnutdanninger og kommet til at det synes mest hensiktsmessig at dette trekkes ut tilsvarende som stipendiatstillinger, infrastruktur m.m., slik at denne potten tas ut før resterende bevilgning fordeles til studieplasser, studiepoengproduksjon m.m.

### Investering i laboratorieutstyr

Prosjektgruppa har søkt å finne gode og transparente løsninger for å gi de faglige avdelingene nødvendig økonomisk handlingsrom til å kunne prioritere utstyrsinvesteringer i Høgskolens laboratorier.

Prosjektgruppa kartla tre alternative løsninger. Felles for alle er at det trekkes ut et beløp i starten av budsjettfordelingen som viderefordes til avdelingene gjennom ulike tilnærminger. For viderefordeling til avdelingene er det kartlagt tre alternative tilnærminger:

1. Et sentralt prioriteringsutvalg fordeler midler til avdelingene etter søknad om midler til investering i *konkret* utstyr. Utvalget gjør sine vurderinger basert på reelt behov, Høgskolens strategi og avdelingenes økonomiske situasjon.
2. Avdelingene tildeles rundsumbevilgninger i budsjettprosessen basert på de behov som fremkommer gjennom styringsdialogen. Avdelingene *står fritt* til å prioritere utstyrsinvesteringene innenfor tildelte midler.
3. Leiestedsmodellen (TDI-modellen), antall undervisningstimer i laboratoriene samt beholdning av avsatte midler legges til grunn for beregning av et forholdstall mellom avdelingene. Midlene fordeles til avdelingene *basert på forholdstallet*, og avdelingene *står fritt* til å prioritere utstyrsinvesteringene innenfor tildelte midler.

I arbeidet har prosjektgruppa drøftet konsekvenser ved de ulike tilnærmingene. Å innføre en egen bevilgning til reinvestering i laboratorieutstyr vil svekke de øvrige insentivene i modellen. Prosjektgruppa mener likevel at gevinsten i form av økt investeringsevne ved avdelingene er så stor at en slik løsning vil være hensiktsmessig. Videre følger prosjektgruppas vurdering av de ulike tilnærmingene:

Et *prioriteringsutvalg* vil kunne fordele midler basert på de til enhver tid reelle behov avdelingene har. Løsningen gir også mulighet for større engangsinvesteringer. Løsningen vil kunne oppfattes som byråkratisk, tidkrevende og det vil kunne forekomme diskusjoner om habilitet og skjevfordelinger.

Å tildele midlene basert på de tilbakemeldingene som fremkommer gjennom *budsjettprosessen* vil være den administrativ enkleste løsningen, og gir svært gode muligheter for å underbygge Høgskolens strategiske prioriteringer. Prosjektgruppa oppfatter dette likevel som en udemokratisk modell, som vil være uforutsigbar og lite transparent. Løsningen vil skape grobunn for uenighet og diskusjoner i budsjettprosessen.

Ved å implementere elementer fra leiestedsmodellen i budsjettfordelingen utnyttes allerede eksisterende verktøy for å skape en transparent og forutsigbar budsjettfordelingsmodell som er matematisk og udiskutabel. Prosjektgruppa foreslår at følgende legges til grunn ved beregning av forholdstallet mellom avdelingene:

**Undervisningstimer i laboratorium** x utstyrskostnad (inkl. avskrevet utstyr) – X % av avdelingens relevante avsatte midler

Formelen hensyntar:

- ***Undervisningstimer i laboratorium.*** Herigjennom blir det tatt hensyn til ulik bruk ved avdelingene. Dette fører også til at modellen kun tilgodeser *undervisningsandelen* av laboratoriebruken. Kostnader i forbindelse med forskning i laboratoriene antas kompensert gjennom eksterne inntekter. Sistnevnte vil ivareta et sterkt insentiv for å legge til rette for eksterne inntekter gjennom forskningen i Høgskolens laboratorier.
- ***Utstyrskostnader (inkl. avskrevet utstyr).*** Dette elementet fører til at avdelingens differensierte utstyrssammensetning (mhp. utstyrsomfang og -verdi) ivaretas. Ved å inkludere bruksverdien til ferdig avskrevet utstyr (opprinnelig ikke inkludert i leiestedsmodellen) unngås et uheldig utfall for avdelinger som historisk har hatt lav investeringsevne.
- ***Andel av avdelingens relevante avsatte midler.*** Med dette menes en prosentandel av alle avsatte midler som avdelingen står fritt til å omdisponere til utstyrsinvesteringer. Prosjektgruppa ønsker ikke å gi føringer for størrelsen på prosentandelen, men nevner at denne må bestemmes med bakgrunn i størrelsen på kostnader i forhold til avsetninger, samt ønsket insentiveffekt. Prosentandelen bør settes fast, og bør kun endres ved store endringer i Høgskolens strategi og/eller økonomiske situasjon. Å redusere forholdstallet med andel av avsatte midler vil gi et viktig insentiv for omløp i

avdelingenes avsetninger, samt sørge for at utstyrsmidlene tildeles avdelinger med svekket investeringsevne.

Prosjektgruppas klare anbefaling er at det årlig settes av en bevilgning for investering i laboratorieutstyr som videreføres til avdelingene basert på den tredje tilnærming over, altså med bakgrunn i leiestedsmodellen. Midlene tildeles som en øremerkning til avdelingene, og avdelingene kan ikke benytte midlene til annet enn utstyrsinvesteringer i laboratorier. Prosjektgruppa ønsker ikke å gi føringer for størrelsen på bevilgningen, men ber om at den settes høy nok til at relevante avdelinger får en merkbart større investeringsevne.

### **Studieplassfinansiering og differensiering i priskategorier**

BFM gir muligheter for å se både inntekter pr. studieprogram, noe den forrige BFM (til 2013) ikke ga muligheter for. Det er koblingen av både studieplasser og studiepoengproduksjon til studieprogram som gir en slik mulighet. Nåværende BFM ansees å være god i og med en slik kobling.

Nåværende BFM gir bedre økonomi for avdelingen ved oppstart av helt nye studier, enn forrige BFM. Dette skyldes at en benytter plantall også for studiepoengproduksjonen og at studiet dermed får produksjonsinntekter fra første år. For studier som tildeles nye studieplasser på toppen av eksisterende, vil en ha tilsvarende effekt: avdelingen slipper å forskuttere inntektene for studiepoengproduksjonen i 2 år.

Konsekvenser av innføring av studieplassfinansiering og priskategorier for det enkelte studieprogram har gitt ulike typer effekter, og gruppen har diskutert disse. Den vesentligste endringen fra tidligere, er tildeling av midler knyttet til studieplasser. Tallene i BFM kan oppfattes slik at Høgskolen har flere studieplasser enn det finnes finansiering for fra KD. En gjennomgang av antall studier og studieplasser kan derfor være nødvendig.

Høgskolestyret har ønsket at KDs pristabell må følges. Gitt at en diskuterer styrets frihet når det gjelder øremerkede studieplasser i «Blå bok» (se nedenfor), er det rimelig at en også diskuterer hvor stor frihetsgrad styret har når det gjelder å fravike KDs pristabell.

Gruppen har diskutert hvorvidt en i modellen skal ivareta historiske føringer fra KD når det gjelder tildeling av eller inndragning av studieplasser, og/eller andre strategiske føringer. Dette reiser problemstillinger knyttet til hvor langt tilbake i tid slike føringer skal gjelde, om det skal skilles på ulike typer føringer og hva som er Høgskolestyrets handlingsrom i forhold til de føringer som er gitt av KD.

I og med at flere studier tidligere har vært besluttet finansiert kun gjennom studiepoengproduksjon, kan nåværende BFM oppfattes som å styrke finansieringen av disse studiene ved å tildele studieplasser og å fordele ressursene utover for mange studieplasser. Dette kan alternativt beskrives som at tildeling av midler pr. studieplass er en omfordelingsmekanisme i forhold til tidligere års tildelinger. Gruppen anbefaler at ledelse og styre følger opp forutsetningene for BFM ved at antall studieplasser vurderes nøye i forbindelse med årsplanarbeid, påfølgende styringsdialog og styrebehandling. Det er

imidlertid en viktig forutsetning i gjeldende BFM at endringene ikke skjer fra år til år, da vil svingningene i tildelingene kunne variere svært mye fra år til år.

En relatert problemstilling er strategisk tildeling av studieplasser fra KD. Dersom en ser på føringene i «Blå bok» 2014, finner en konsekvensjusteringer (fortsatt oppbygging) av studieplasser finansiert i 2011, 2012, samt tildeling av 30 nye studieplasser i 2014. De fleste av studieplassene som omtales i «Blå bok» 2014 er øremerket ingeniør/teknologi-området. Studieplassene tildelt i 2011 var frie studieplasser. I og med at dagens BFM synliggjør at Høgskolen har flere studieplasser enn det finnes finansiering for, vil dagens BFM i realiteten ta deler av nevnte øremerkede studieplasser for å finansiere andre studier ved Høgskolen. M.a.o., videreføres ikke KDs øremerking av studieplassene fullt ut. Effekten målt i avdelingens budsjett er kun beregnet delvis.

For å illustrere dette er vises til følgende eksempel: I en gjennomgang av tidligere tildelinger fra KD, gjort av Terje Tvedt, framgår det at det i perioden 2003-2009 ble tildelt 23 nye studieplasser til ingeniørfaglig utdanning i tre år, altså 69 studieplasser totalt. Videre viser analysen at i perioden 2009-2014 ble det tildelt 350 studieplasser, hvorav 290 studieplasser var øremerket ingeniør- og teknologifag. Gruppen har ikke diskutert hvordan en eventuelt kan endre BFM på dette punktet, men registrerer denne effekten. Effekten i antall kroner tildelt den enkelte avdeling er ikke beregnet av gruppen, slik at de reelle utslagene i budsjettet er ukjent. Konsekvensen av dette kan imidlertid være at det vil kunne være vanskelig å dokumentere hvordan strategiske tildelinger fra KD er benyttet.

### Simulering: tildeling til nytt studieprogram

For å illustrere forskjellene mellom nåværende og tidligere BFM, har prosjektgruppa foretatt en simulering av forventede inntekter til nye studieprogram. Simuleringen viser forventede inntekter til et nytt masterstudium i kategori C med 25 tildelte studieplasser og 80% gjennomføring ved nåværende og tidligere BFM. Simuleringen er gjort i 2014-kroner:

	ÅR 1	ÅR 2	ÅR 3	ÅR 4	ÅR 5	ÅR 6	ÅR 7	ÅR 8	ÅR 9
<b>NÅVÆRENDE BFM</b>									
Uttelling SPE	568	1 704	2 272	2 272	2 272	2 272	2 272	2 272	2 272
Studieplasstildeling	567	1 701	2 268	2 268	2 268	2 268	2 268	2 268	2 268
<b>SUM inntekter</b>	<b>1 135</b>	<b>3 405</b>	<b>4 540</b>	<b>4 540</b>	<b>4 540</b>	<b>4 540</b>	<b>4 540</b>	<b>4 540</b>	<b>4 540</b>
<b>TIDLIGERE BFM</b>									
Uttelling SPE	-	-	639	1 917	2 556	2 556	2 556	2 556	2 556
Studieplasstildeling	810	2 430	2 556	2 556	2 556	2 556	2 556	2 556	2 556
<b>SUM inntekter</b>	<b>810</b>	<b>2 430</b>	<b>3 195</b>	<b>4 473</b>	<b>5 112</b>	<b>5 112</b>	<b>5 112</b>	<b>5 112</b>	<b>5 112</b>
<b>Diff.: nåværende - tidligere</b>	<b>325</b>	<b>975</b>	<b>1 345</b>	<b>67</b>	<b>-572</b>	<b>-572</b>	<b>-572</b>	<b>-572</b>	<b>-572</b>
<b>Akkumulert differanse</b>	<b>325</b>	<b>1 300</b>	<b>2 645</b>	<b>2 712</b>	<b>2 140</b>	<b>1 568</b>	<b>996</b>	<b>424</b>	<b>-148</b>

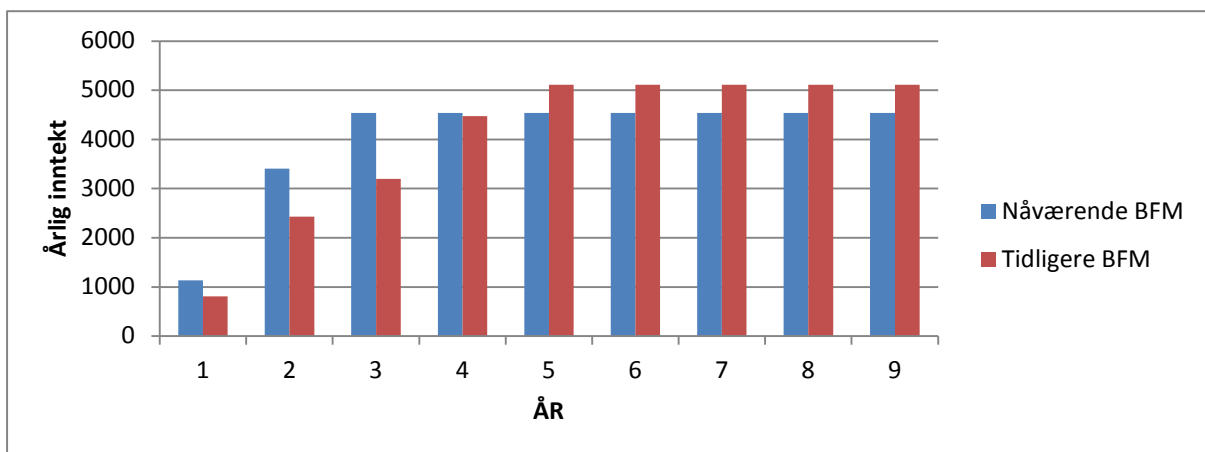
**Studieplasstildelingen** fordeles med 60% til faglige avdelinger i begge tilfellene, men i tillegg vektet studieplasstildelingen i nåværende BFM med 0,70 (reduksjon på 30%). Simuleringer viser at dette kan forventes å være normalnivået på vektingen frem i tid.

De faglige avdelingene ble i tidligere BFM tildelt 90% av *uttelling for studiepoengproduksjon* mot 80% i nåværende BFM. I nåværende BFM blir studieplasstildelingen tildelt allerede fra oppstartsåret, mens den i tidligere BFM følger KDs tildelinger to år etter produksjonen.

Det kan forventes at kostnadsnivået for nye studier ville vært høyere ved tildeling gjennom tidligere BFM i og med at alle indirekte kostnader og husleie hensyntas gjennom fordelingsnøkklene i nåværende BFM. Prosjektgruppa klarer imidlertid ikke å inkludere kostnader i simuleringen uten å svekke kvaliteten og sammenlignbarheten mellom tilfellene.

Simuleringen viser at nåværende BFM gir langt høyere inntekter i oppstartperioden siden studiepoengproduksjonen tildeles fra år 1. Tidligere BFM gir fra og med år 5 større årlig tildeling enn nåværende BFM (kr 572'). Den akkumulerte differansen mellom modellene er høyest etter de fire første årene (kr 2 712'). Til tross for at tildelingene gjennom tidligere BFM årlig er 572' kr høyere etter dette, vil den akkumulerte tildelingen fra nåværende BFM være høyere til og med år 8. Studiet vil med andre ord totalt sett ha en høyere tildeling til og med 8. driftsår gjennom den nye budsjettfordelingsmodellen.

Vi kan fremstille resultatene fra simuleringen i følgende diagram:



Det er tydelig at mekanismene i nåværende BFM sørger for bedre finansiering av studier i oppstartsfasen, og fører til mindre behov for direkte strategiske tildelinger. Prosjektgruppa mener dette gir en transparent og forutsigbar budsjettfordeling.

Prosjektgruppa ønsker å understreke at forskuttering av studiepoengproduksjon innebærer en marginal reduksjon i finansieringen av øvrige studier (reduksjon i teknisk vekting).

Prosjektgruppa mener imidlertid at dette synliggjør realitetene i Høgskolens økonomi og bevisstgjør høgskolestyret på konsekvensene ved opprettelse av nye studieplasser.

Opprettelse av nye studieplasser innebærer en forpliktelse om tilstrekkelig finansiering, og modellen viser tydelig konsekvensene av dette gjennom størrelsen på teknisk vekting.

I og med at finansieringen av alle Høgskolens studieprogram i nåværende BFM er direkte avhengige av hverandre, vil prosjektgruppa understreke viktigheten av at kostnadsbudsjettene for nye studier er realistiske og kvalitetssikrede, samt god dokumenterte, slik at høgskolestyret kan fatte beslutninger på riktig grunnlag. Prosjektgruppa foreslår en rutine der

høgskolestyret orienteres tettere om status for økonomien i nyoppstartede studieprogram. Så vidt prosjektgruppa kan se vil dette være en naturlig del av avdelingens årsplanarbeid med påfølgende styringsdialog.

### **Studier som ikke gir studiepoengproduksjon**

Innstillingen som følger i dette avsnittet representerer flertallets innstilling. I tillegg vises det til innstillingen fra et mindretall i prosjektgruppa som i sin helhet gjengis i vedlegg 1.

Prosjektgruppa har hatt flere diskusjoner om hvorvidt problemstillingen er del av mandatet. Temaet ble opprinnelig tatt opp i prosjektgruppa med bakgrunn i ett enkeltstudium, noe flere av gruppe medlemmene mente var utenfor prosjektgruppas mandat. Oppfatningen var at en BFM som er tilpasset til enkeltstudier vil være en lite transparent modell. Prosjektgruppas forslag til håndtering av problemstillingen er likevel basert på et generelt grunnlag – uavhengig av enkeltstudium.

Høgskolen har i dag studium som KD i større eller mindre grad har pålagt oss, og som ikke gir studiepoengproduksjon. Nåværende BFM håndterer slike studier ved vekting i (fiktiv) priskategori innenfor studieplasztildelingen. Prosjektgruppa foreslår at slike studier tildeles uttelling for studiepoengproduksjon basert på andel fullførende studenter omregnet til studiepoengekvivalenter. Priskategorier for studiepoengproduksjon og studieplasztfinansiering for slike studier må fastsettes gjennom skjønsmessige vurderinger i og med at KD ikke tildeler midler til studiene på denne måten.

Et prinsipp i dagens BFM er at uttelling for studiepoengproduksjon skal følge KD sine satser og føringer. Å inkludere studier som ikke genererer studiepoengproduksjon vil naturlig nok være avvikende fra prinsippet, og innføring av ytterligere priskategorier må vurderes.

Det skal også nevnes at tildeling av uttelling for studiepoengproduksjon til studier som ikke mottar tilsvarende tildeling fra KD vil redusere den tekniske vektingen av studieplasztildelingen, dvs. totalt sett lavere studieplasztfinansiering til alle studier.

### **Fordelingsnøkklene mellom administrative enheter og faglige avdelinger**

Prosjektgruppa har tatt utgangspunkt i arbeidet som ble gjort ved utarbeidelsen av den nye budsjettfordelingsmodellen i 2013. Basert på prosjektgruppas anbefalinger vedtok høgskolestyret å fordele studieplasztfinansiering og tildeling for studiepoengproduksjon med hhv 60/40 og 80/20 mellom faglige avdelinger og administrasjonen. Som bakgrunn for dette lå simuleringen som oppsummeres i følgende tabell:



## RESULTATANDEL VED ULIKE FORDELINGSNØKLER

SPE-%		SST-%		Gjennomsnittlig resultatandel	
Avd	Adm	Avd	Adm	Avdelingene	Administrasjonen
100 %	0 %	45 %	55 %	61 %	0 %
94 %	6 %	50 %	50 %	57 %	8 %
90 %	10 %	53 %	47 %	54 %	14 %
80 %	20 %	60 %	40 %	49 %	27 %
80 %	20 %	60 %	40 %	49 %	27 %
70 %	30 %	68 %	32 %	42 %	41 %
67 %	33 %	70 %	30 %	41 %	45 %
60 %	40 %	75 %	25 %	36 %	54 %
53 %	47 %	80 %	20 %	32 %	64 %
50 %	50 %	82 %	18 %	30 %	67 %
40 %	60 %	90 %	10 %	24 %	82 %
26 %	74 %	100 %	0 %	16 %	100 %

Tabellen viser gjennomsnittlig resultatandel for avdelingene og administrasjonen ved endringer i fordelingsnøklerne. Tabellen er fremstilt ved å la rammetildelingen til administrative enheter være konstant (2012-nivå), for så å endre én av fordelingsnøklerne (enten studieplassefinansiering eller uttelling for studiepoengproduksjon). Den andre fordelingsnøkkel vil da bli justert for å oppnå den samme rammetildelingen til administrasjonen. På bakgrunn av dette beregnes gjennomsnittlig resultatandel for avdelingene og for administrasjonen.

Én linje i tabellen svarer til én simulering, der de blå cellene er variablene mens de røde cellene som nevnt er beregnet ved å sette administrasjonens rammetildeling til 2012-nivå. Tabellen er sortert stigende etter administrasjonens resultatandel.

Prosjektgruppa har videre vurdert hva som er en rimelig fordeling av risiko/resultatavhengighet mellom faglige avdelinger og administrative enheter:

- Ved fordelingsnøkkel 70/30 (avdelinger/administrasjon) for uttelling for studiepoengproduksjonen vil avdelingene og administrative enheter ha lik grad av resultatavhengighet. Prosjektgruppa vil anbefale en lavere grad av risiko for administrative enheter. Samtidig vil fordelingsnøkkel føre til at produksjonsintensiteten for avdelingene blir svekket.
- Ved fordelingsnøkkel 90/10 (avdelinger/administrasjon) for uttelling for studiepoengproduksjonen vil avdelingenes gjennomsnittlige resultatandel være 54%, mens administrasjonens resultatandel er 14%. Prosjektgruppa mener at dette gir for liten risiko i administrative enheters rammetildeling. Prosjektgruppa frykter at en så høy resultatandel for avdelingene vil gi store svingninger i tildelingene til de enkelte avdelingene fra år til år.
- Ved fordelingsnøkkel 80/20 (avdelinger/administrasjon) for uttelling for studiepoengproduksjonen vil avdelingenes gjennomsnittlige resultatandel være 49%,

mens administrasjonens resultatandel vil være 27%. Prosjektgruppa mener dette gir en rimelig fordeling av risiko, og at incentivet vil være sterkt både for faglige avdelinger og administrative enheter. Fordelingsnøkkelen for studieplasstildeling vil da være 60/40 (avdelinger/administrasjon).

### **Insentiv for å fremme samarbeid mellom faglige avdelinger og effektivisering av utdanningene**

Prosjektgruppa mener det er naturlig å belyse samarbeid mellom faglige avdelinger og effektivisering av utdanningene som to separate tema:

#### **Samarbeid mellom faglige avdelinger**

Nåværende incentiver for å fremme samarbeid og felles emner er for svake. Undergruppen har diskutert om en bør vurdere positive eller negative incentiver. En pott for belønning av slikt samarbeid, som en har i dag, vurderes å være et ikke tilstrekkelig incentiv for å fremme samarbeid. Hvis store deler av innholdet i et nytt emne allerede eksisterer i et annet emne hos en annen avdeling, bør det foreligge et incentiv for samarbeid mellom avdelingene. Dagens BFM medfører at det lønner seg for en avdeling å opprette et eget emne, fordi inntekter gjennom studiepoengproduksjonen vil dekke kostnadene og føre til merinntekt (gitt nok studenter).

Det foreligger i dag ingen kontroll- eller tilbakekoblingsmekanismer som kan forhindre manglende samarbeid, og det er relevant å vurdere om en revidering av BFM virkelig vil kunne bidra til at avdelingene samhandler bedre. En bør derfor vurdere om det kan være andre mekanismer som kan gi bedre effekt, for eksempel endring av mekanismer omkring oppretting av helt nye emner, samt initiering av bruk av eksisterende emner på tvers av studieprogrammer. Det er allerede knappe frister knyttet til arbeidet med Studiehåndboken, slik at ytterligere prosesser knyttet til denne kan være vanskelig å realisere.

Gruppen har diskutert følgende mekanisme for å styrke incentivene for samarbeid:

Det utarbeides en kalkyle over lønnsomheten år for år ved to scenarier der man enten samarbeider (S1) eller ikke (S2). Ved scenario S1 samarbeider avdeling A1 og A2 om et felles emne E. Ved scenario S2 opprettes det et nytt emne E1 for avdeling A1 som er ganske likt det eksisterende emnet E2 hos avdeling A2. Gitt at S1 er billigere enn S2, kan gevinsten (differansen mellom S1 og S2) brukes som incentiv til de to samarbeidende avdelingene.

En utfordring blir størrelsen på incentivet og når det skal opphøre. Man kan f.eks. gi 100 % av gevinsten ved å samarbeide det første året, og deretter redusere incentivet jevnlig år for år. Incentivet må være sterkt nok for å være effektivt, hvis ikke kan avdelinger fortsette å opprette eget emne fordi de over tid vil tjene mer enn ved å samarbeide.

Liknende incentiv kan beregnes i de tilfeller der like eller nesten identiske emner allerede eksisterer på flere avdelinger. Dersom en velger å innføre et slikt incentiv, må dagens ordning med en egen pott for å belønne slikt samarbeid tas ut av BFM.

For studieprogrammer hvor flere avdelinger samarbeider om en betydelig del av emnene som inngår, bør avdelingene inngå avtaler som regulerer økonomien knyttet til dette.

### **Effektivisering av utdanningene (e-læring og digital eksamensavvikling)**

Effektivisering av utdanningene har vært diskutert med utgangspunkt i at en antar mandatet innebærer implementering av digital eksamensavvikling og e-læring i større grad enn i dag. Mulige tiltak for å forkorte eksamensperiodene har vært diskutert og dessuten tiltak for å redusere bruk av skriftlig skoleeksamen med eksamensvakter. Både e-læring og digital eksamen vil innebære investeringsbehov både i infrastruktur, kompetanse og dessuten organisatoriske endringer, slik at satsing på disse områdene neppe representerer vesentlig effektivisering i overskuelig framtid. For eksempel vil digital eksamensavvikling hvor en beholder dagens ordning, men erstatter penn og papir med PC, gi negativ gevinst i og med at avviklingen av eksamen blir ytterligere komplisert.

Gruppen har også diskutert hvorvidt mulige framtidige nasjonale indikatorer bør bygges inn i BFM, for eksempel gjennomstrømming. BFM er fleksibel og det vil derfor være enkelt å implementere disse når de er kjent. Det anbefales å avvete dette til man ser hvordan disse indikatorene får implikasjoner fra KDs side.

En kan diskutere satsingens størrelse, men konseptet med en sentral strategisk pott for særskilte satsingsområder som e-læring og digital eksamen foreslås videreført. En e-læringsstrategi for Høgskolen vil gi et fundament for en slik satsing.

### **Insentiv for internasjonalisering**

Prosjektgruppa vurderer ansattutveksling som en svært viktig faktor for å sette i gang internasjonaliseringsprosesser, og har diskutert flere incentivordninger for å stimulere til økt internasjonalisering gjennom ansattutveksling.

Høgskolen tildeles i dag Erasmus-midler til dette formålet. Tildeling av Erasmus-stipend har likevel forutsetninger i form av varighet og at den ansatte må undervise i utlandet, som del av utvekslingsoppholdet, i tillegg at den administrative prosessen er krevende. Det er også en geografisk begrensning til EU/EØS. Erasmus-stipendene er heller ikke store nok til å dekke alle utgiftene til reise og opphold. Studieseksjonen har per dato en incentivordning som gis i støtte til den som reiser slik at alle utgiftene dekkes. Omfanget av ansattutveksling er erfaringsmessig lite ifølge studiedirektør.

Prosjektgruppa har vurdert hvorvidt en øremerking av midler til frikjøp av undervisningspersonale vil være et tilstrekkelig insentiv. Prosjektgruppa har videre konkludert med at avdelingene har ulike utfordringer innenfor internasjonaliseringsområdet og at BFM alene ikke vil være et godt nok grunnlag for en satsing på internasjonalisering.

Prosjektgruppa tilrår basert på dette at midler til satsing på internasjonalisering gis i form av øremerkninger fra høgskolestyrets strategiske pott basert på avdelingenes og studieseksjonens

innspill i budsjettprosesser og årsplaner. På denne måten vil midlene underbygge strategisk utvikling innenfor området på en god måte – tilpasset de ulike avdelingenes behov.

### **Insentiv for FOU.**

Prosjektgruppa har involvert forskningskoordinator ved HiÅ i diskusjonen rundt FOU-insentiver.

Arbeidsgruppa anbefaler sterkt at dagens ordning med de fire nåværende insentiver i BFM videreføres uendret. Dette er gode ordninger som stimulerer til forskningsaktivitet for ansatte som har finansiering til dette.

Insentivene er oppsummert i tabellen nedenfor:

<b>Insentiv for FoU</b>	<b>Tildeling fra KD</b>	<b>Fordeling HiÅ</b>
<i>Doktorgradskandidater</i>	Bevilgning for utførte ph.d.-grader i samarbeid med gradsgivende universitet, tilsvarende 20% ekstrabevilgning for en ph.d (68 kNOK).	Insentivet fra KD overføres uavkortet til avdeling.
<i>Eus rammeprogram</i>	Tildeling basert på innrapportert volum.	Insentivet fra KD overføres uavkortet til avdeling.
<i>NFR + RFF</i>	Tildeling basert på innrapportert volum.	Insentivet fra KD overføres uavkortet til avdeling.
<i>Vitenskapelig publisering</i>	Tildeling basert på innrapportert publisering.	Insentivet fra KD på ca. 33 kNOK subsidieres (økes) av HiÅ til 50kNOK/publikasjonspoeng, hvorav 15' går til forfatter og 35' går til avdeling.

Samtidig ønsker arbeidsgruppa å understreke at mange ansatte ikke har forskningstid, og for disse personene er insentivene irrelevante. Problemet med manglende forskningstid må imidlertid adresseres på andre måter enn gjennom insentiver.

Arbeidsgruppa ønsker også at det som et motstykke til studentenes pris til “årets lærer” opprettes en forskerpris for “årets forsker,” som tildeles av en komite og med en liten premie (f.eks. gavekort) samt diplom og heder og ære. Kostnadene til forskerprisen vil imidlertid så små at vi ikke ser noen grunn til at det må legges inn i BFM.

Forskningskoordinatoren viser forøvrig til den stimulerende betydningen det hadde å dele ut en premie ifbm. registreringer i databasen Cristin. Arbeidsgruppa foreslår derfor at ordningen videreføres, men igjen, pga. de små kostnadene er det neppe grunn til å legge dette inn i BFM.

### **Konsekvenser som følge av leiested og totalkostnadsmodellen**

Prosjektgruppa klarer ikke å se tydelige framtidige konsekvenser ved innføringen av TDI-/leiestedsmodellen. Prosjektgruppa er opptatt av at Høgskolen må vinne erfaringer fra bruk av TDI-/leiestedsmodellen før denne tas høyde for i BFM.

Prosjektgruppa tilrår likevel at elementer fra TDI-/leiestedsmodellen blir inkludert i finansieringen av laboratorieutstyr og drift av laboratorier. En forutsetning for dette har vært at de grunnlagsdata som allerede er tilgjengelig i form av leiestedkalkylene gir et godt grunnlag, og at det administrative arbeidet for å fastsette fordelingsnøkklene er minimalt. Dersom denne forutsetningen ikke oppnås, tilrår prosjektgruppa at det kartlegges alternative løsninger enten på kort eller lang sikt.

Hovedmålet med å inkludere overnevnte elementer i BFM har vært å nyttiggjøre seg av eksisterende materiale for å oppnå en konkret og rettferdig fordeling på en enklest mulig måte.

### **Insentiver for å øke omløpshastigheten i budsjettenhetenes avsetninger og håndtering av større mer-/mindreforbruk.**

Prosjektgruppa er opptatt av at faglige avdelinger og administrative enheter skal kunne gjennomføre nødvendige tiltak og investeringer. For enkelte avdelinger vil dette være relativt kostbare enkeltinvesteringer som ikke kan håndteres innenfor ett enkelt årsbudsjett. Prosjektgruppa ser også behovet for avsetninger i perioder der avdelingene øker sin aktivitet vesentlig.

Basert på dette, samt at eventuell inndragning av midler vil kunne føre til lite strategisk økonomistyring, tilrår prosjektgruppa at dagens ordning for avsetninger av årlige mindreforbruk videreføres.

Prosjektgruppa tilrår likevel at midler som tildeles til finansiering av laboratorieutstyr inkluderer beholdning av avsatte midler som kriterium. Dette er av prosjektgruppa ment som et viktig kriterium for å føre investeringsmidlene til de avdelingene som har lavest evne til å foreta investeringer, men kan også være et vellykket insentiv for å stimulere til omløp i Høgskolens avsetninger. Styrken i sistnevnte insentiv vil være direkte avhengig av investeringsmidlenes totale størrelse.

I tilfeller der avdelingenes konkrete planer for disponering av avsatte midler ikke har økonomisk effekt før en periode frem i tid, vil prosjektgruppa tilrå høgskolestyret å vurdere muligheten for midlertidig inndragelse av midlene. Dette mot at avdelingene gis en garanti om tilbakeføring. Dette vil kunne bidra til å skape den ønskede økningen i omløpshastigheten.

Prosjektgruppa klarer ikke å finne gode løsninger for å håndtere store mer-/mindreforbruk i BFM. Prosjektgruppa mener at inkludering av slik omfordeling i BFM vil føre til at økonomien tilpasses driften heller enn at driften tilpasses de økonomiske rammene. Dette vil eliminere insentivene i BFM.

## «STUDIUM SOM KD HAR PÅLAGT OSS SOM IKKE GIR STUDIEPOENGPRODUKSJON»

Innstilling fra et mindretall i arbeidsgruppen, Terje Tvedt, Robin Trulssen Bye

Det 1.årige forkurset for ingeniørutdanning er et nasjonalt rekrutterings tiltak som kan føres tilbake til 1960 åra. Ny læreplan for Forkurset ble godkjent av Nasjonalt råd for teknologisk utdanning våren 2002 og Universitets- og høyskolerådet høsten 2002. Departementet anbefalte læreplanen brukt f.o.m. studieåret 2003/2004 i brev av 4.11.2002.

En revisjon av læreplanen ble behandlet i Arbeidsutvalget i Nasjonalt råd for teknologisk utdanning 15.4.2008 og i Nasjonalt råd for teknologisk utdanning 8.5.2008. Kunnskapsdepartementet har i brev av 26.11.2008 tatt den reviderte planen til etterretning. Ny plan ble implementert fra og med studieåret 2009/2010.

Arbeidsutvalget i Nasjonalt råd for teknologisk utdanning arbeider i disse dager med enda en revisjon av læreplanen. Denne planen skal gjelde fra høsten 2015.

Bevilgningene til Forkurset har tidligere vært øremerket i «blå bok» og i den gamle budsjettmodellen til HiÅ. For budsjettåret 2009 (siste år med spesifisert budsjettneddeling) ble det avsatt kr. 3,361 000,- for å drifte forkurset.

### BUDSJETT - SÆRTILDELINGER/ØREMERKINGER 2009

SÆRTILDELING/ØREMERKINGER	SUM	STYRET	FELLES	ADMIN	ITN
Forkurs ingeniør - 3 klasser	3 361			272	3 089

*Utklipp fra budsjettokument 2009*

Denne bevilgningen fortsatte i 2010,2011,2012 og 2013, da budsjettet i disse åra tok utgangspunkt i bevilget ramme i 2009 pluss tillegg for prisutvikling og føringer i «blå bok». Korrigert, for lønns- og prisstigning, var bevilgningen i 2013 ca. kr. 3 800 000,-

I ny budsjettmodell er Forkurset tildelt 80 strategiske studieplasser i kategori h1 som da utgjør kr. 1 155 000,-. Forkurset er kurs for hele ingeniørutdanningen og ble realbudsjettet med ca kr. 3 mil i 2014.(se egen resurstabell bak dette notatet)

Søknaden til Forkurset er meget god. I 2014 ble 90 studenter tatt opp. En omlegging av undervisningen har redusert resursbehovet fra ca.4 mill til ca 3 mill. Omleggingen begrunnes i knappe bevilgninger til teknologiske utdanninger.

Konsekvensen for Forkurset, ved innføring av ny budsjettmodell, er en reduksjon i bevilgningene fra ca 3,8 mill i 2013 til 1,155 mill i 2014. Realbudsjettet og forbruk i 2014 er ca kr. 3,0 mill. Det er med andre ord et gap mellom behov og bruk på ca kr.1,85 mill. Konsekvensen kan bli nedleggelse av Forkurset.

**"Mindretallet i arbeidsgruppa mener derfor at forkurs må vurderes særskilt. Enten motta en årlig strategisk tildeling eller plasseres i en ny kategori som tydeligere reflekterer tidligere års bevilgninger. For visibilitet og forutsigbarhet anbefales det å bruke kategorisystemet."**

**LÆRERE STUDIEÅRET 2014 – 2015****FORKURS FOR INGENIØR- OG MARITIME FAG****Ressursbruk pr fag studieåret 2014-2015**

<b>Fag</b>	<b>Uketimer pr. fag</b>	<b>Antall Uker</b>	<b>Totalt antall timer pr. fag pr. år</b>	<b>Faktor 2,4</b>	<b>Lærertimer i de enkelte fag pr klasse I året/ halvåret *</b>
Matematikk	10	33	330	2,4	792/ 396 pr. sem.
Fysikk	7	33	231	2,4	554,4/ 277,2 pr. sem.
Norsk inkl. sidemål	8	33	264	2,4	633,6/ 316,8 pr. sem.
Engelsk	4	33	132	2,4	316,8/ 158,4 pr sem
Teknologi og samfunn	4	33	132	2,4	316,8/ 158,4 pr sem

\* Tillegg på 1,75 timer for antall over 30 er ikke iberegnet

- + 100 t/år pr lærer i adm tillegg
- + faglig koordinator
- + 50% stilling for administrering
- + generell drift av Forkurset

## MANDAT

### Evaluering og videreutvikling av Budsjettfordelingsmodellen (BFM) ved HiÅ

#### I. Dokumenthenvisning / Andre relevante saker:

Høgskoledirektøren viser til internt notat av 18.7.2014 (ref.18/00827-) vedrørende «Prosjekt for evaluering og videreutvikling av budsjettfordelingsmodellen (BFM)», samt vedlegg.

Videre vises det til følgende saker i arkivet:

- Sak 2013-377 «Budsjettfordelingsmodell – BFM» i ePhorte.
- Sak 14/827 «BFM – Budsjettfordelingsmodell» i Public 360.

#### II. Begreper:

BFM – Budsjett Fordelings Modell

BOA – Bidrags- og Oppdrags Aktivitet

EFV - Eksternfinansiert virksomhet er all virksomhet som finansieres utenom KD sin bevilgning.

#### III. Innhold prosjektbeskrivelse:

Tema	Punkt
Bakgrunn og strategiske problemstillinger	1.
Målsetting	2.
Prosjektbeskrivelse	3.
Prosjektstart	4.
Prosjektslutt	5.
Prosjekteier	6.
Styringsgruppe	7.
Ressursinnsats	8.
Prosjektdeltakere	9.
Prosjektets rammer	10.
Rapportering	11.
Grensesnitt	12.

Punkt	Angående	Beskrivelse / Kommentar
1	Bakgrunn og strategiske problemstillinger	<p>I styremøtet den 17.6.2014, sak 29/14 vedtok Høgskolestyret følgende:</p> <p><i>Høgskoledirektøren utarbeider et mandat og iverksetter arbeidet med evaluering og tilpasning av budsjettfordelingsmodellen med utgangspunkt i saksfremlegget og de føringer som kom frem i styremøtet.</i></p> <p><i>Evalueringsprosessen skal skje med sikte på implementering ved utarbeidelsen av endelige budsjettammer for 2015.</i></p> <p>Høgskoledirektøren viser til internt notat av 18.7.2014 (ref.18/00827-) vedrørende «Prosjekt for evaluering og videreutvikling av budsjettfordelingsmodellen (BFM)», samt vedlegg.</p>



2	Målsetting	<p>Evalueringen bør bygge videre på eksisterende BFM der hovedstrukturen ligger fast.</p> <p>Momenter som særlig skal vurderes av prosjektgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansieringen av laboratorier i modellen. Dette omfatter en totalvurdering av hvordan Høgskolen finansierer drift av laboratorier, investering i utstyr og laboratorieintensive utdanninger.</li> <li>• Studieplassfinansiering og differensiering i priskategorier, inkludert hvordan KD sine føringer videreføres i den interne budsjettfordelingen.</li> <li>• Fordelingsnøkklene mellom administrative enheter og faglige avdelinger.</li> <li>• Incentiv for å fremme samarbeid mellom faglige avdelinger og effektivisering av utdanningene (e-læring og eksamensavvikling).</li> <li>• Incentiv for internasjonalisering.</li> <li>• Incentiv for FOU.</li> <li>• Konsekvenser i budsjettfordelingen som følge av leiested og totalkostnadsmodellen (jfr. HS 28/14).</li> <li>• Vurdere modellens insentiver for å øke omløpshastigheten i budsjettene avsetninger, herunder håndtering av større mer-/mindreforbruk.</li> </ul>
3	Prosjektbeskrivelse	<p>Prosjektet organiseres tradisjonelt med prosjekteier, styringsgruppe, prosjektleder og prosjektteam. I tillegg har prosjektleder fullmakt til å organisere referansegrupper som prosjektet kan trekke ressurser og arbeidskraft fra etter behov.</p> <p>Prosjektgruppens deltakere skal evaluere modellen som en helhetlig BFM som er forutsigbar og transparent. Forslag om justeringer skal ha fokus på fordeler og ulemper ved endringene.</p> <p>For å få en helhetlig og god evaluering av modellen ønsker høgskolestyret at hver avdeling utnevner en person som bidrar til å evaluere høgskolens BFM. I tillegg utnevner administrasjonen og støtteenhetene en person. Studieseksjonen utnevner en person og organisasjonene en person.</p> <p><i>Organisasjonene har i ettertid spilt inn ønske om å få med to personer som representerer organisasjonene.</i></p> <p>Sekretærfunksjonen legges til Økonomi- og driftsseksjonen.</p> <p>Prosjektet har fullmakt til å be om å få stillet til rådighet ressurser / nøkkelpersoner fra enhetene ut over det som er skissert i punkt 9 i dette mandat dersom det er behov for dette for å løse oppgaven.</p> <p>Dersom det er behov for midler ut over det som er skissert i punkt 9 i dette mandat skal dette avklares med prosjekteier på forhånd.</p> <p><i>Høgskoledirektøren legger opp til å fremme saken for høgskolestyret i møtet den 31.10.2014. For å sikre seg en god forankring i utvidet ledergruppe, organisasjonene samt høgskolen for øvrig er det behov for å legge opp til en intensiv periode i prosjektet i perioden 12.8 til 10.9.2014.</i></p>

4	Prosjektstart	<p><b>Oppstartsmøte den 12.8.2014:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gjennomgang av mandatet</li> <li>- Presentasjon av dagens modell</li> <li>- Fremdriftsplan for prosjektet</li> <li>- Arbeidsmetode og -fordeling</li> </ul> <p>Det legges opp til en intensiv periode i august med faste prosjektmøter hver tirsdag fra kl. 12 – 14. I tillegg settes det av tid til arbeidsmøter hver torsdag fra kl. 12 – 14.</p>
5	Prosjektslutt	<p><b>Siste prosjektmøte 2.9.2014.</b></p> <p><u>Videre fremdrift:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innstillingen fra prosjektgruppen ferdigstilles innen 5.9.2014.</li> <li>• Sendes ut til prosjektdeltakerne for høring – Frist 10.9.2014</li> <li>• Presenteres for utvidet ledergruppe 15.9.2014.</li> <li>• Høringsfrist for avdelinger, øvrige enheter og organisasjonene 30.9.2014</li> <li>• Utvidet ledermøte 6.10.2014 – Status og gjennomgang av tilbakemeldinger.</li> <li>• Budsjettsimulering</li> <li>• Utvidet ledermøte 20.10.2014 – Budsjett 2015 som følge av justert modell.</li> <li>• Høgskoledirektøren oversender sin innstilling den 23.10.2014 for behandling i Høgskolestyret den 31.10.2014.</li> </ul> <p>Prosjektet vil deretter overleveres i linjen for videre implementering og oppfølging. Prosjektet ansees avsluttet når innstillingen er saksbehandlet og vedtatt i høgskolestyret.</p>
6	Prosjekteier	Høgskoledirektør
7	Styringsgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Høgskoledirektør (leder)</li> <li>• Rektor</li> <li>• Økonomidirektør</li> </ul>
8	Ressursinnsats	Ressursinnsats/-behov er avhengig av hvor omfattende evalueringen blir.

<p><b>9</b></p>	<p>Prosjektdeltakere</p>	<p><b>Prosjektleder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Per-Vidar Sæhaug</li> </ul> <p><b>Prosjektdeltakere:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Astrid Engelsen</li> <li>• Dagrun Jensen</li> <li>• Gunnhild Furnes</li> <li>• Hans Petter Hildre</li> <li>• Terje Tvedt</li> <li>• Tove Havnegjerde</li> <li>• Øyvind Edvardsen</li> <li>• Randi Tafjord (organisasjonene)</li> <li>• Robin Trulssen Bye (organisasjonene)</li> <li>• Jan Åge Øyen (sekretær)</li> </ul> <p><b>Referansegrupper (etter behov):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvidet ledergruppe</li> <li>• Studierelatert aktivitet</li> <li>• Forskningsrelatert aktivitet</li> <li>• Personalrelatert aktivitet</li> <li>• Organisasjonene</li> <li>• Andre referansegrupper kan bli aktuelle</li> </ul> <p>Prosjektdeltakerne har fullmakt til å opprette egne referansegrupper for å hente inn nødvendig kompetanse for å gjennomføre de oppgavene de er satt til å løse.</p>
<p><b>10</b></p>	<p>Prosjektets rammer</p>	<p><b>BUDSJETT</b></p> <p>Lønn til prosjektdeltakere og referansegrupper - ingen direkte utbetaling. Ressursinnsats og tid som går med i arbeidet i prosjektet (inklusive referansegrupper) dekkes av de respektive enheter.</p> <p>Reiseutgifter                      kroner 0,-          Driftskostnader                kroner 0,-</p>
<p><b>11</b></p>	<p>Rapportering</p>	<p>Prosjektleder rapporterer til styringsgruppens etter behov. Avvik rapporteres uten ugrunnet opphold.</p>
<p><b>12.</b></p>	<p>Grensesnitt</p>	<p>Prosjektgruppens deltakere skal evaluere modellen som en helhetlig BFM som er forutsigbar og transparent. Forslag om justeringer skal ha fokus på fordeler og ulemper ved endringene.</p> <p>Prosjektet fremmer sine anbefalinger overfor prosjekteier (høgskoledirektør). Høgskoledirektøren tar sikte på å oversende sin innstilling for behandling i Høgskolestyret den 31.10.2014.</p> <p>Prosjektet vil deretter overleveres i linjen for videre implementering og oppfølging. Prosjektet ansees avsluttet når innstillingen er saksbehandlet og vedtatt i høgskolestyret.</p>