

Til Universitetsstyret
Fra Universitetsdirektøren

Sakstype: Diskusjonssak
Møtesaksnr.: D-sak 4
Møtenr.: 2/2016
Møtedato: 14. mars 2016
Notatdato: 26. februar 2016
Arkivsaksnr.:
Saksbehandler: Pål Vegard M. Pettersen og VØS, Enhet for lederstøtte

Utviklingsavtale mellom UiO og Kunnskapsdepartementet

Som én av fem institusjoner er UiO plukket ut til en prøveordning med såkalte utviklingsavtaler mellom den enkelte institusjon og Kunnskapsdepartementet, jf. Statsbudsjettet for 2016 kap. 260 - Tildelingsbrev for Universitetet i Oslo. Fra departementets side er målet med slike avtaler tydeligere profilering av den enkelte institusjon og bedre arbeidsdeling mellom institusjonene.

UiO har stilt seg positiv til å delta i denne prøveordningen, men har i seminar med departementet 10. februar samtidig bl.a. understreket at avtaler av denne art må bidra til å støtte opp under pågående prosesser; at avtaler må "skreddersys" den enkelte institusjon; samt at avtaler bør bidra til internasjonalisering og bedre kobling mellom forskning og utdanning.

Departementet ønsker i utgangspunktet tilbakemelding om (inntil) tre utviklingsområder fra den enkelte institusjon som skal legges til grunn for utforming av den enkelte utviklingsavtale. Universitetsledelsen har – både internt og med dekanene – så langt diskutert følgende:

Å videreutvikle UiO som Norges ledende grunnforskningsinstitusjon og et internasjonalt toppuniversitet – hvor forskning, utdanning, formidling og innovasjon virker sammen på sitt beste – er fra UiOs side et grunnleggende premiss for utformingen av en utviklingsavtale. I forlengelsen er følgende nevnt som mulige utviklingsområder:

- Internasjonalisering basert på grunnforskning av høyeste kvalitet (resultater i ERC/Horisont 2020; forskerutveksling/internasjonal rekruttering; internasjonale allianser; etc.)
- Innovasjon/entreprenørskap/tverrfaglighet, gjerne koblet til livsvitenskapssatsing
- Verdensledende utdanningsmiljøer

Det er samtidig viktig at utviklingsområdene har tilfredsstillende målbarhet.

Til diskusjon

- Har styret synspunkt på eller innspill til hvilke utviklingsområder (1-3) som bør legges til grunn for en fremtidig utviklingsavtale mellom UiO og Kunnskapsdepartementet?



Videre fremdrift

Fristen for skriftlig innspill til departementet om utviklingsområder som kan legges til grunn for utviklingsavtalen er 15. april. Etter at UiO har avgitt skriftlig innspill om mulige utviklingsområder 15. april vil dette være tema på etatsstyringsmøtet 3. juni. Endelig tekst til avtalen utarbeides i oktober/november i forbindelse med Tildelingsbrevet for 2017.

Gunn-Elin Aa. Bjørneboe
universitetsdirektør

Pål Vegard M. Pettersen
strategiansvarlig forskning og utdanning

Vedlegg:

- Statsbudsjettet for 2016 kap. 260 - Tildelingsbrev for Universitetet i Oslo
- Invitasjon til seminar om utviklingsavtaler i Kunnskapsdepartementet
- Relevant omtale av utviklingsavtaler i rapport av 7. januar 2015 fra ekspertgruppen som vurderte finansieringssystemet for høyere utdanning



DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Universitetet i Oslo
Postboks 1072 Blindern
0316 OSLO

Deres ref

Vår ref
15/4429

Dato
18.12.2015

Statsbudsjettet for 2016 kap. 260 - Tildelingsbrev for Universitetet i Oslo

På bakgrunn av Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2016 sender Kunnskapsdepartementet med dette tildelingsbrev til institusjonen. Tildelingsbrevet er Kunnskapsdepartementets årlige styringsdokument og skal distribueres til alle medlemmer av institusjonens styre. Eventuelle endringer eller ytterligere tildelinger vil bli formidlet gjennom supplerende tildelingsbrev i løpet av året.

Departementet gjør oppmerksom på at tildelingsbrevet skal publiseres på institusjonens nettsider så snart det er mottatt, jf. økonomiregelverket, bestemmelsene 2.3.2.

Tildelingsbrevet for 2016 består av følgende deler:

1. Regjeringens prioriteringer 2
2. Mål og budsjett for 2016..... 4
3. Andre forutsetninger og krav 9
4. Rapportering og resultatoppfølging 12

Postadresse	Kontoradresse	Telefon*	Universitets- og	Saksbehandler
Postboks 8119 Dep	Kirkeg. 18	22 24 90 90*	høyskoleavdelingen	Mai-Lin Hofså
0032 Oslo		Org no.		22247743
postmottak@kd.dep.no	http://www.kd.dep.no/	872 417 842		

1. REGJERINGENS PRIORITERINGER

1.1 Kvalitet i høyere utdanning og forskning

En bred kunnskapsbase er viktig for å utvikle enkeltmenneskene og det norske samfunnet både sosialt, kulturelt og økonomisk. Det er en forutsetning for en nødvendig omstilling av norsk økonomi og for å sikre kvaliteten i offentlig tjenesteyting. Universiteter og høyskoler spiller en nøkkelrolle i å få frem kunnskapen og kandidatene som skal til for å møte store utfordringer fremover. Det kan være utfordringer knyttet til konkurransekraft i global økonomi, demografisk utvikling og migrasjon som setter velferdsstaten under press, eller omstilling til grønnere verdiskaping i en tid med økende ledighet. Derfor har regjeringen satt i gang flere prosesser for å heve kvaliteten på høyere utdanning og forskning.

Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024* legger rammene for hvordan regjeringen skal styrke forskning og høyere utdanning for å møte utfordringene og gripe mulighetene i kunnskapssamfunnet. Regjeringen har pekt ut noen tematiske områder som skal tillegges ekstra vekt og har lansert opptrappingsplaner for å investere mer i stipendiater, utstyr og stimuleringsmidler for å hente mer fra det europeiske forskningssamarbeidet.

Regjeringen har lagt frem strukturreformen i Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet*. Målet er å samle fagmiljøer, bruke ressursene på en mer målrettet måte og ta ut de faglige gevinstene som større og mer kompetente institusjoner kan gi – for forskning, for utdanning og for samfunnet. Flere institusjoner fusjonerer fra 2016. Departementet vil fortsette dialogen med institusjonene om behovet for å konsentrere ressursene og samle fagmiljøer.

Regjeringen har foreslått å skjerpe kravene til høyskoler som ønsker å bli vitenskapelig høyskole eller universitet. I tillegg skjerpes kravene for å kunne opprette master- eller doktorgradsstudier. De nye kriteriene er en viktig del av arbeidet med å heve kvaliteten i oppfølgingen av strukturreformen. Dagens universiteter og vitenskapelige høyskoler må også oppfylle de nye kravene innen utløpet av 2018.

Neste skritt blir å beskrive hvordan strukturendringer og skjerpede krav kan bidra til bedre undervisning og læring for studentene. I 2017 vil regjeringen legge fram en melding om kvalitet i høyere utdanning. Formålet er blant annet å styrke kvaliteten i høyere utdanning på alle nivå og legge til rette for at det blir utviklet flere fremragende utdanninger.

Riksrevisjonen har i Dokument 3:8 (2014-2015) pekt på at studiegjennomføringen fortsatt er svak etter innføringen av kvalitetsreformen i 2003. Regjeringen er opptatt av at universiteter og høyskoler må arbeide systematisk med å redusere frafallet og styrke gjennomføringen, og vil følge dette opp tettere i styringsdialogen.

Regjeringen har som mål at norske universiteter og høyskoler skal delta mer i EUs forskningsprogrammer, og at det utvikles flere forsknings- og utdanningsmiljøer som hevder seg i toppsjiktet internasjonalt. Norge skal delta fullt ut i det europeiske forskningssamarbeidet Horisont 2020 og i EUs program for utdanning, ungdom og idrett, Erasmus +. For å kunne lykkes på de mest prestisjetunge arenaene må universitetene og høyskolene spisse innsatsen og konsentrere seg om å hevde seg på områder der forutsetningene er gode.

Regjeringen ønsker en skole der elevene lærer mer. Den faglig sterke læreren er den viktigste faktoren for å få det til. Strategien *Lærerløftet* inneholder flere tiltak for å styrke lærerutdanningen. Fra høsten 2017 innføres femårig grunnskolelærerutdanning på masternivå. Departementet og Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) vil stille strengere kvalitetskrav til institusjonene som skal tilby den nye utdanningen. Departementet vil i løpet av våren 2016 foreslå ny forskrift til rammeplan, og NOKUT vil fastsette kriterier for akkreditering av den nye utdanningen.

Regjeringen har satt i gang en storstilt satsing på videreutdanning for lærere. Over 5 000 lærere fikk tilbud om videreutdanning i høst, og denne satsingen skal fortsette i årene fremover. Det er viktig at universiteter og høyskoler utvikler videreutdanningstilbud som er relevante for lærerne i deres arbeidshverdag.

Regjeringen ønsker å ansvarliggjøre universitetene og høyskolene og gi dem myndighet til å føre en personalpolitikk som tiltrekker de flinkeste folkene. Departementet arbeider med å modernisere regelverk om karriere og stillingsstruktur for å gi institusjonene bedre muligheter til å rekruttere og beholde attraktive ansatte. Ny forskrift om innstegstillinger og revidert forskrift om ansettelse og opprykk i faglige stillinger er trådt i kraft. Samtidig er det fortsatt for høy andel midlertidige ansettelser i sektoren, og departementet har nedsatt en arbeidsgruppe som skal kartlegge bruken av midlertidige stillinger.

Mange forskningsmiljøer og forskere har nå et volum på den vitenskapelige publiseringen som tilsier at de bør prioritere å bedre kvaliteten i hver publikasjon framfor å produsere flere publikasjoner, selv om dette kan medføre færre publikasjonspoeng. Departementet oppfordrer institusjonene til å utvikle gode ambisjoner og policy for publisering.

Ekspertgruppen som vurderte finansieringssystemet, foreslo utviklingsavtaler mellom departementet og det enkelte universitet eller den enkelte høyskole. Departementet er positiv til en slik ordning og ønsker i første omgang å prøve den ut i 2016 med noen utvalgte institusjoner. Målet med utviklingsavtalene er å medvirke til at institusjonene får en tydeligere profil og at det blir en bedre arbeidsdeling institusjonene imellom.

1.2 Prioriteringer i statsbudsjettet for 2016

Nedenfor følger de viktigste nye satsingene for universitets- og høyskolesektoren over programkategori 07.60 i statsbudsjettet for 2016, jf. Innst. 12 S (2015-2016) og Prop. 1 S (2015-2016) for Kunnskapsdepartementet.

Strukturreformen blir prioritert med totalt 175 mill. kroner i 2016. 150 mill. kroner går til sammenslåingsarbeidet ved institusjonene. 15 mill. kroner skal benyttes til å etablere en felles nasjonal skytjeneste og til tiltak for bedre administrative tjenester for sektoren. 10 mill. kroner tildeles en ordning der forskningsinstituttene kan søke om midler til fusjoner og tettere samarbeid.

Finansieringssystemet for universiteter og høyskoler blir endret. Endringene gjelder resultatbaserte indikatorer og innføres med budsjetteffekt fra 2017.

Stortinget har bevilget om lag 124 mill. kroner til 338 nye rekrutteringsstillinger som oppfølging av langtidsplanen for forskning og høyere utdanning. Stillingene blir tildelt miljøer innenfor i

hovedsak realfag og teknologi, inkludert maritime fag, og helse- og omsorgsfag ved universiteter og høyskoler. I tillegg blir rekrutteringsstillingene tildelt instituttsektoren og ordningene for nærings-ph.d. og offentlig sektor-ph.d.

For å styrke lærerutdanningen i tråd med *Lærerløftet* har Stortinget bevilget om lag 62 mill. kroner til 50 nye rekrutteringsstillinger og andre tiltak i forbindelse med innføringen av femårig grunnskolelærerutdanning.

Stortinget har bevilget midler til totalt 932 nye studieplasser i 2016. Av disse har Stortinget bevilget 22,8 mill. kroner til 100 nye studieplasser i informatikk og 382 nye strategiske studieplasser. Institusjonene har ansvar for å møte nasjonale og regionale behov, og det er nå behov blant annet innenfor helse- og omsorgsfag, IKT-utdanninger og entreprenørskap. Institusjonene har innenfor de strategiske studieplassene handlingsrom og ansvar for å prioritere i tråd med sine strategier og satsingsforslag og i lys av mulige praksisplasser, kapasitet, utstyr mv. Stortinget har bevilget 38,3 mill. kroner til 350 nye studieplasser i praktisk-pedagogisk utdanning fra våren 2016 og 5,5 mill. kroner til 25 nye studieplasser i psykologi og 30 nye studieplasser i medisin. Stortinget har videre bevilget 3,4 mill. kroner til 40 nye studieplasser i landskapsarkitekturutdanning ved Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet og Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo, samt midler til 5 studieplasser i scenografi ved Høgskolen i Østfold.

Det gis tilsagn om tilskudd til 2 200 nye studentboliger i 2016.

105 mill. kroner skal i 2016 benyttes til oppgradering av bygg ved institusjoner som forvalter egen bygningsmasse. 30 mill. kroner av midlene er en engangsbevilgning i 2016.

Maritim utdanning styrkes med 15 mill. kroner til utstyr og 20 mill. kroner til MARKOM2020.

Sentrene for fremragende utdanning styrkes med 25 mill. kroner, FORNY2020 styrkes med 15 mill. kroner, og 13 mill. kroner går til tiltak for rask arbeidslivsintegrering.

2. MÅL OG BUDSJETT FOR 2016

2.1 Mål

Følgende sektormål gjelder fra 2015 for universiteter og høyskoler som får tildeling fra Kunnskapsdepartementet, jf. Prop. 1 S (2015-2016):

- høy kvalitet i utdanning og forskning
- forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
- god tilgang til utdanning
- effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

Sektormålene er langsiktige og gir en overordnet ramme for institusjonenes egne strategier og planer. Statlige universiteter og høyskoler skal fastsette egne mål og styringsparametere for virksomheten. Disse skal bygge opp under målene for sektoren og vise hvilken profil og utviklingsstrategi den enkelte institusjonen har.

Departementet har fastsatt nasjonale styringsparametere på resultatområder som har særlig oppmerksomhet i styringen av sektoren. Styringsparameterne er, etter dialog med sektoren,

revidert i 2015. Et prinsipp som ligger til grunn for endringene, er at alt datagrunnlag skal være tilgjengelig i nasjonale databaser eller gjennom nasjonale undersøkelser. Styringsparameterne, med unntak av kandidattall, er satt opp som forholdstall slik at resultatene kan sammenlignes over tid og mellom institusjoner det er relevant å sammenligne. Enkelte av styringsparameterne er likevel mest egnet for sammenligning av resultater over tid for institusjonen, ikke mellom institusjoner, siden institusjonene har forskjellig profil. For kandidattall har departementet fastsatt måltall for enkelte utdanninger per institusjon. Departementet forventer at institusjonene vurderer sine resultater og ambisjoner på de nasjonale styringsparameterne.

Departementet vil starte en prosess med utvikling av flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og den enkelte institusjonen, jf. Prop. 1 S (2015-2016). Innholdet i avtalen skal i hovedsak utarbeides etter initiativ fra institusjonen, men departementet kan også ta initiativ til at enkelte forhold drøftes. Intensjonen er at avtalen skal inneholde mål departementet og institusjonen er enige om på prioriterte utviklingsområder. Departementet ønsker at utviklingsavtalene skal bidra til tydeligere profil på institusjonene og bedre arbeidsdeling i sektoren. Det vil i første omgang ikke bli knyttet midler til avtalene. Departementet har besluttet å starte prosessen i 2016 med Universitetet i Oslo, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Universitetet i Stavanger, Høgskolen i Sørøst-Norge og Høgskolen i Østfold, med sikte på at utviklingsavtalene for disse institusjonene kan inngå i tildelingsbrevene for 2017. Det tas sikte på å ha en tilsvarende prosess med resten av institusjonene i 2017/2018 etter en vurdering av prosessen i 2016. Departementet tar sikte på at avtalene skal ha en varighet på 3-4 år og at vurderingen av resultatene vil skje gjennom måleparametre eller på annen måte, som institusjonen og departementet er blitt enige om som del av avtalen.

Sektormål og nasjonale styringsparametere som gjelder for institusjonen i 2016:

Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning

For å møte utfordringene samfunnet står overfor, må norsk høyere utdanning og forskning ha høy kvalitet. Studentene må få god undervisning uavhengig av studiested. Arbeidsgivere må være trygge på at kandidatene er godt kvalifiserte, og samfunnet må kunne stole på at forskningen blir utført i solide fagmiljø med høy kompetanse. Evalueringer viser at utdanning og forskning i Norge er god, men at det er flere svake og fragmenterte utdannings- og forskingsmiljø og få fremragende miljø. Regjeringen vil at alle utdannings- og forskingsmiljø i Norge skal holde høy kvalitet og at flere skal hevde seg internasjonalt. Dette inkluderer også faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid.

Styringsparametere: Gjennomføring av bachelor- og masterstudier:

- *Andel bachelorkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (DBH)*
- *Andel masterkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (DBH)*

Andel studenter som gjennomfører studiene på normert tid, er for lav. Forsinkelser innebærer betydelige kostnader for den enkelte student og binder ressurser ved institusjonene. Lav gjennomføring av studiene kan også være en indikator på dårlig kvalitet.

Styringsparameter: Gjennomføring av ph.d.-utdanningen:

- *Andel ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år (DBH)*

Måltallene som ble vedtatt i Innst. S. nr. 354 (2008–2009), jf. Meld. St. 30 (2008–2009) *Klima for forskning*, er ikke nådd.

Styringsparametere: Studentenes studieinnsats og tilfredshet

- *Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (Studiebarometeret)*
- *Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (Studiebarometeret)*

Krav til studentene og engasjementet deres er blant faktorene som påvirker læringen til studentene. Skal studentene utnytte sitt fulle læringspotensial, krever det at de investerer tilstrekkelig tid og energi i studiene. Studiebarometeret er en nasjonal studentundersøkelse om studiekvalitet og gir uttrykk for hvordan studentene vurderer kvaliteten i studieprogrammene. Studentene oppgir også faglig tidsbruk.

Styringsparameter: Vitenskapelig publisering:

- *Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (DBH)*

Vitenskapelig publisering er en anerkjent indikator for omfanget av forskningsvirksomheten. Selv om det har vært sterk vekst de siste ti årene, er det fortsatt rom for forbedring, særlig knyttet til å heve den gjennomsnittlige kvaliteten på publiseringen.

Styringsparameter: EU-samarbeid:

- *Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (Forskningsrådet/NIFU)*
- *Andel utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter (DBH)*

Regjeringen har som mål at Norge skal øke forskningssamarbeidet med EU. Det vil bidra til å øke kvaliteten i norsk forskning, styrke innovasjonsevnen og verdiskapningen og gjøre oss bedre i stand til å møte store samfunnsutfordringer. EUs program for utdanning, ungdom og idrett, Erasmus+, er et viktig virkemiddel for mobilitet og internasjonal erfaring. Særlig er det få studenter som reiser ut på Erasmus+.

Sektormål 2: Forsking og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling

Grunnlaget for framtidig verdiskaping og velferd i Norge er å realisere kunnskapssamfunnet. Regjeringen har som ambisjon at Norge skal være et av de mest innovative landene i Europa. Universiteter og høyskoler er sentrale i den økonomiske, kulturelle, sosiale og regionale utviklingen og avgjørende for å videreutvikle kunnskapssamfunnet. Norge har et kunnskapsintensivt arbeidsliv med behov for oppdatert kunnskap og kompetanse. Skal universiteter og høyskoler fylle denne rollen, må de ha et utstrakt samarbeid med samfunns- og næringsliv. Norge trenger forskning, faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid, kunnskapsdeling og kandidater som bidrar til nødvendig omstilling, innovasjon og verdiskaping i offentlig og privat sektor.

Styringsparameter: Relevans i utdanning:

- *Andel masterkandidater sysselsett i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (NIFU/Kandidatundersøkelsen)*

Sysselsetting i relevant arbeid er en indikator på om studiene er relevante for arbeidslivet. NIFU gjennomfører annet hvert år en spørreundersøkelse blant personer med mastergrad om lag et halvt år etter at de har fullført utdanningen.

Styringsparametere: Innovasjon:

- *Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk (DBH)*
- *Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk (DBH)*

Det er behov for sterkere koplinger mellom forskning, høyere utdanning og innovasjon. Det er potensial for mer samspill enn i dag som kan gi utslag i økte bidrags- og oppdragsinntekter. Størrelsen på inntekter fra Forskningsrådet er også en indikator på kvalitet i forskningen.

Styringsparameter: MNT-fag:

- *Andel forskningsinnsats i MNT-fag (NIFU/FoU-statistikken)*

MNT-fagene har særlig betydning for framtidig verdiskaping og for å gjøre det mulig å opprettholde velferdsnivået i Norge. Det er et mål å styrke forskningsinnsatsen i disse fagene.

Sektormål 3: God tilgang til utdanning

Utdanningstilbudet skal legge til rette for god tilgang til nødvendig arbeidskraft og kompetanse i alle deler av landet. Tilgang innebærer ikke bare geografisk nærhet, men også at studietilbudet er tilpasset ulike typer studenter og gjør det mulig med livslang læring. Regjeringen vil at alle skal ha tilgang til høyere utdanning, og at det skal være mulig for alle å ta høyere utdanning, uavhengig av kjønn, etnisk, sosial og økonomisk bakgrunn og bosted. Livslang læring er viktig for å legge til rette for nødvendig omstilling og fornying for den enkelte og for samfunns- og arbeidsliv.

Styringsparameter: Dimensjonering:

- *Kandidattall på helse- og lærerutdanningene, jf. måltall (DBH)*

Departementet innførte fra 2014 kandidatmåltall for helse- og lærerutdanningene. Dette er utdanninger der det er kritisk at institusjonene møter behovene i samfunnet.

Kandidatmåltallene fremgår av *Orientering om statsbudsjettet 2016 for universiteter og høyskoler*, jf. nettside på slutten av brevet. Institusjonen kan sette et høyere måltall enn det departementet har fastsatt. For øvrige utdanninger fastsetter institusjonen selv eventuelle kandidatmåltall.

Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

De betydelige ressursene universitetene og høyskolene forvalter, skal brukes effektivt og til beste for samfunnet. Institusjonene skal utvikle profiler i tråd med styrke og egenart. Dette bidrar til en differensiert sektor med høy kvalitet, som møter behovene på ulike områder i samfunnet, og som bidrar til at vi kan hevde oss internasjonalt. Det vil fremdeles være behov for samarbeid, arbeidsdeling og faglig konsentrasjon i universitets- og høyskolesektoren etter at strukturreformen er gjennomført. Institusjoner som har grunnlag for det, er forventet å dyrke fram utdannings- og forskningsmiljøer som kan hevde seg helt i verdenstoppen.

Sektormål 4 er et tverrgående mål. Styringsparameterne under de tre første sektormålene vil dermed også si noe om måloppnåelsen på dette målet. Departementet har i tillegg satt disse styringsparameterne under sektormål 4:

Styringsparameter: Effektivitet:

- *Antall studiepoeng per faglig årsverk (DBH)*

Denne styringsparameteren sett sammen med de andre styringsparameterne under sektormål 1 og 2, gir indikasjoner på utviklingen i effektiviteten ved institusjonen.

Styringsparameter: Likestilling:

- *Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (DBH)*

Kvinneandelen i professorstillinger har økt med én pst. per år siden 2001 og er nå 26 pst. Det er nødvendig å holde oppmerksomheten på området for å nå raskere resultater. Kvinneandelen i dosentstillinger har økt betydelig de siste årene og er nå 40 pst.

Styringsparameter: Midlertidighet:

- *Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (DBH)*

Det er fremdeles for høy andel midlertidig ansatte i sektoren, særlig i undervisnings- og forskerstillingene.

Styringsparameter: Universitetsmuseene:

- *Andelen av samlingene og objektene som er tilstrekkelig sikret og bevart (DBH)*

Tilfredsstillende sikring og bevaring av samlingene og objektene ved universitetsmuseene er fremdeles en utfordring.

2.2 Budsjett for 2016

Stortinget har gjort vedtak om bevilgning for 2016, jf. Innst. 12 S (2015-2016) og Prop. 1 S (2015-2016).

2.2.1 Budsjettvedtak kap. 260 post 50

Stortinget har bevilget totalt 31,3 mrd. kroner over kap. 260 post 50 i 2016 til universiteter og statlige høyskoler.

Følgende tildeling stilles med dette til disposisjon for Universitetet i Oslo:

5 173 147 000 kroner. Tabellen nedenfor viser endringene i budsjettrammen fra 2015 til 2016.

Tabell 1 Endring 2015-16	Beløp (i kr 1 000)
Konsekvensjustering	16 669
Pris- og lønnsjustering	145 713
Nye rekrutteringsstillinger	9 352
Nye studieplasser	6 068
Andre endringer	-14 888
Resultatbasert uttelling utdanningsinsentiver	2 444
Resultatbasert uttelling forskningsinsentiver	-101

For en forklaring av de enkelte endringene vises det til *Orientering om statsbudsjettet 2016 for universiteter og høyskoler*, jf. nettside på slutten av brevet.

Stortinget har vedtatt å videreføre den søkbare ordningen for midler til oppgradering av bygg ved de selvforvaltende institusjonene på 75 mill. kroner, og styrking gjennom engangsbevilgning i sysselsettingspakken på 30 mill. kroner. Kunnskapsdepartementet tildeler 40 mill. kroner til gjenstående rehabilitering av Niels Treschows hus ved Universitetet i Oslo. Forutsetningene for tildelingen følger av Innst. 12 S (2015-2016), Prop. 1 S (2015-2016) og av forutsetningene og kravene fastsatt i brev av 12. desember 2014 fra Kunnskapsdepartementet.

Universitetet i Oslo ønsker ikke å ha ansvaret for videre drift og forvaltning av samlingene knyttet til leksikografi og navnegransking. Etter en samlet vurdering har departementet kommet til at samlingene overføres til Universitetet i Bergen. Budsjettrammen til Universitetet i Oslo er dermed redusert med 6 mill. kroner. Universitetene må vurdere om overføringen vil kunne ha arbeidsrettslige konsekvenser for ansatte.

Kunnskapsdepartementet forventer økning i antallet studieplasser i sektoren som følge av tildeling av midler til nye studieplasser. Institusjonene skal bruke midlene til å opprette nye studieplasser, ikke finansiere studieplasser som allerede er opprettet. En studieplass er definert som 60 studiepoeng. Det vil si at Kunnskapsdepartementet forventer en aktivitetsøkning tilsvarende en heltidsekvivalent (60-studiepoengsenhet) per tildelt studieplass. Departementet vil følge opp at institusjonene dimensjonerer det totale studietilbudet i tråd med tildelte midler til nye studieplasser, og at nye studieplasser kommer i tillegg til allerede eksisterende studieplasser.

Institusjonene kan bruke øremerkede midler til rekrutteringsstillinger for å toppfinansiere Marie Sklodowska Curie-Actions (MSCA)-stipendiater. Departementet forventer at summen av rekrutteringsårsverk finansiert av Kunnskapsdepartementet og MSCA-stipendiatårsverk minst svarer til antallet tildelte rekrutteringsstillinger per institusjon, jf. oversikt i *Orientering om statsbudsjettet 2016 for universiteter og høyskoler*.

Departementet vil i supplerende tildelingsbrev komme tilbake til tildeling av midler for å stimulere til samarbeid, arbeidsdeling, konsentrasjon og sammenslåinger, samt midler til rekrutteringsstillinger knyttet til lærerutdanning.

2.2.2 Budsjettvedtak kap. 281 post 01

Stortinget har bevilget totalt 209,5 mill. kroner over kap. 281 post 01 i 2016 til felles tiltak for universiteter og høyskoler.

2.2.3 Budsjettvedtak kap. 281 post 45

Stortinget har bevilget totalt 24,9 mill. kroner over kap. 281 post 45 i 2016 til investeringer i utstyr og vedlikehold i universitets- og høyskolesektoren.

Departementet vil i supplerende tildelingsbrev komme tilbake til tildeling av midler til utstyr i maritim profesjonsutdanning.

2.2.4 Fullmakter

Stortinget har gitt de statlige universitetene og høyskolene særskilte fullmakter som fornyes for ett år av gangen i forbindelse med Stortingets behandling av statsbudsjettet. I tillegg har departementet delegert en rekke administrative fullmakter til institusjonene. En fullstendig oversikt over delegerte fullmakter finnes på departementets hjemmesider sammen med tildelingsbrevene for 2016. Se nettside på slutten av brevet.

3. ANDRE FORUTSETNINGER OG KRAV

3.1 Samarbeid med andre aktører

Departementet registrerer at universiteter og høyskolesektorens samarbeid med andre aktører om organisering og gjennomføring av studier i Norge har ulik praksis, og at det i enkelte tilfeller fremstår uklart om gjeldende regelverk er fulgt. Departementet forventer at institusjonene gjennomgår eventuelle avtaler med andre aktører og forsikrer seg om at egenbetalingsregelverket følges, jf. universitets- og høyskoleloven § 7-1 og forskrift om egenbetaling. Studentene skal ikke betale for ordinære utdanninger som fører frem til en grad eller yrkesutdanning ved en statlig institusjon. Gratisprinsippet gjelder også for studietilbud som etableres i samarbeid med

andre aktører. Institusjonene har videre ansvaret for å sørge for tilfredsstillende kvalitetssikring av studietilbud som tilbys i samarbeid med andre aktører.

Departementet viser til den pågående kartleggingen NOKUT har av universiteter og høyskolers samarbeid med eksterne aktører om høyere utdanningstilbud, som vil ferdigstilles i 2016.

Departementet vurderer behov for oppfølging av konkrete institusjoner basert på NOKUTs foreløpige vurderinger.

3.2 Oppfølging av god forvaltning i sektoren

Riksrevisjonens generelle tilbakemelding er at kvaliteten på den administrative forvaltningen i sektoren viser en positiv utvikling. Det er imidlertid fortsatt utfordringer når det gjelder bidrags- og oppdragsforvaltning, anskaffelser og lønnsforvaltning. Avvikene Riksrevisjonen har påpekt, gjelder manglende dokumentasjon av prosesser, rutiner og oppgave- og ansvarsfordeling, samt manglende etablering og gjennomføring av gode internkontrolløsninger, jf. Dokument 1 (2015-2016).

Departementet vil derfor ha økt oppmerksomhet på at institusjonene kan dokumentere den administrative organiseringen og internkontrollen, jf. Økonomiregelverket. Departementet forutsetter at institusjonene i egen regi eller gjennom anskaffelser eller samarbeid med andre institusjoner, sørger for kapasitet og kompetanse til å gjennomføre den administrative forvaltningen med tilstrekkelig kvalitet. Departementet stiller krav om utvidet rapportering om internkontroll i *Årsrapport (2015-2016)*, se omtale i brev av 16. desember 2015 vedlagt, jf. nettside på slutten av brevet.

3.3 Bygg og infrastruktur

Bygg og infrastruktur er viktige virkemidler for høyere kvalitet i utdanning og forskning, jf. Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet*. Kunnskapsdepartementet ber institusjonene om å utarbeide overordnede planer for sine campus, jf. Kunnskapsdepartementets brev av 29. september 2015. Byggebehov som meldes inn til Kunnskapsdepartementet, skal relateres til institusjonens campusplan og oppfylle og kvittere ut krav som er satt i ovennevnte brev.

I forbindelse med neste langtidsplan for forskning og høyere utdanning vil regjeringen vurdere en investeringsplan og en køordning for universitets- og høyskolebygg, jf. Prop. 1 S (2015-2016), Innst. 137 S (2014-2015) og Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Som grunnlag for denne kan departementet be om grunnlagsmateriale fra institusjonene.

Institusjonen må sørge for tilstrekkelig informasjon om bygningsmassens tilstand og utvikling. Institusjonen må ha langtidsplaner for verdibevarende vedlikehold med tilhørende årlige budsjettavsetninger, som også bidrar til å hente inn deler av vedlikeholdsetterslepet, jf. Dokument 3:4 (2012-2013) *Riksrevisjonens undersøkelse om statens forvaltning av eiendoms masse i universitets- og høyskolesektoren*. Institusjonen skal sende planene til departementet til orientering etter styrets behandling.

Rapport fra Multiconsult om evaluering av internhusleieordningene forelå i 2015. Evalueringen viser at selvforvaltende universiteter har ulike interne husleieordninger og at ordningene har hatt ulike effekter på drift og arealeffektivitet. Kunnskapsdepartementet tar sikte på å innføre én

internhusleieordning for selvforvaltende universiteter og høyskoler, herunder en modell som følger de samme prinsippene for forvaltning, drift og vedlikehold, forsyningskostnader og andre kostnader. Norges idrettshøgskole og Norges handelshøgskole må vente med innføring av intern husleieordning på grunn av rehabilitering av bygningsmassen og mulig endring av eierstruktur. Departementet vil ta initiativ til å sette i gang dette arbeidet. Intern husleieordning vil i første omgang ikke inneholde kapitalelement.

Departementet viser til at det er satt samfunns- og effektmål for større bygge- og rehabiliteringsprosjekt i sektoren. Det er en forutsetning at aktuelle institusjoner tar hensyn til disse målene i styringen av og planene for virksomheten.

3.4 Sikkerhet og beredskap

[Kunnskapsdepartementets styringsdokument](#) for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i kunnskapssektoren skal ligge til grunn for universiteter og høyskolars arbeid på dette feltet.

Universiteter og høyskoler skal utføre virksomhetstilpassede risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS) minimum annet hvert år, ha oppdaterte krise- og beredskapsplaner og gjennomføre årlige kriseøvelser. Disse kravene til samfunnssikkerhet og beredskap omfatter også informasjonssikkerhetsarbeidet. Institusjonen skal påse at informasjonssikkerhetsarbeidet er i samsvar med eForvaltningsforskriften og KMDs [Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen](#) 2015-17. Departementet viser for øvrig til veilederen [Veiledning i beredskapsplanlegging](#) utarbeidet av Utdanningsdirektoratet og Politidirektoratet, og [UNINETTs veiledning til styringssystem for informasjonssikkerhet](#).

Universiteter og høyskoler har ansvaret for å tilrettelegge for arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap ved sine underliggende virksomheter, herunder overfor § 1.4.4-organer og eventuelle institutter i utlandet. Universiteter og høyskoler bør vurdere tilrettelegging av arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap overfor aksjeselskaper hvor institusjonen har over 50 pst. eierskap.

Universiteter og høyskoler skal i årsrapporten for 2016 rapportere på følgende:

1. Er det gjennomført/revidert en ROS-analyse i 2015 eller 2016?
2. Er det gjennomført og evaluert en kriseøvelse i 2016?
3. Redegjøre kort og overordnet (maks. én side) for virksomhetens oppfølging av de fem tiltaksområdene i Handlingsplan for informasjonssikkerhet i statsforvaltningen, herunder beskrive virksomhetens styringssystem for informasjonssikkerhet
4. Styringssystem for informasjonssikkerhet (ledelsessystem): Er det innført en rutine for melding og håndtering av avvik og sikkerhetsbrudd (jf. personopplysningsforskriften § 2-6), og er de viktigste avvikene behandlet i ledelsens gjennomgang?

Dersom spørsmål 1, 2 og 4 besvares med "nei", må institusjonen opplyse om hvorfor tiltaket ikke er gjennomført, og presentere en forpliktende plan for når og hvordan tiltaket skal gjennomføres.

3.5 Lærlinger

For å sikre det framtidige behovet for faglært arbeidskraft og gi ungdom muligheter til å gjennomføre videregående opplæring, må den statlige forvaltningen gjøre en større innsats for å

skape flere læreplaner. Kommunal- og moderniseringsdepartementet og Kunnskapsdepartementet har lansert en strategi for å forplikte og oppfordre statlige virksomheter til å øke antall læreplaner. Alle statlige virksomheter skal ha minst én lærling tilknyttet seg. Vi viser til informasjonsside for nye lærebedrifter: www.lerlingloftet.no. Vi viser også til Statens personalhåndbok, kap. 9.10 Særavtale om lønns- og arbeidsvilkår for lærlinger og lærekandidater i staten.

I tildelingsbrevet for 2015 satte Kunnskapsdepartementet et krav om at universitetene og de statlige høyskolene skulle øke antallet lærlinger med 50 pst. fra 2014 til 2016. Pr. november 2015 var økningen på kun 15 pst. fra høsten 2014. Det er spesielt de store institusjonene som har liten økning siste år og som fortsatt har få lærlinger i forhold til totalt antall administrativt tilsatte. Departementet forventer at alle institusjoner i 2016 bidrar til at sektoren innfrir kravet om 50 pst. økning av antall lærlinger fra 2014 til 2016.

3.6 Brukerorientering

Som et ledd i arbeidet med en enklere hverdag for folk flest ønsker regjeringen å styrke kontakten mellom brukerne og forvaltningen. Vi viser til rundskriv H-14 / 2015 fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet om fellesføring i tildelingsbrevene for 2016.

I 2016 skal alle statlige virksomheter kartlegge hvordan brukere opplever virksomheten. Institusjonen står fritt til selv å velge metode for kartleggingen. Virksomheter som allerede har etablert gode systemer for brukerundersøkelser og brukerdiallog skal vurdere behovet for å forbedre eksisterende initiativer eller å iverksette nye.

På bakgrunn av kartleggingen skal institusjonen vurdere og eventuelt ta initiativ til tiltak som kan forbedre tjenestene.

I årsrapporten for 2016 skal institusjonen omtale resultatet av kartleggingen og eventuelt beskrive hvilke tiltak som planlegges eller allerede er iverksatt.

4. RAPPORTERING OG RESULTATOPPFØLGING

4.1 Rapportering om resultater og planer

Universiteter og høyskoler skal innen **15. mars 2016** sende dokumentet *Årsrapport (2015-2016)* til postmottak@kd.dep.no, med kopi til Riksrevisjonen. *Årsrapport (2016-2017)* skal sendes inn innen **15. mars 2017**.

Årsrapporten skal gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater og gi departementet grunnlag for å vurdere måloppnåelse og ressursbruk. Årsrapporten skal også inneholde planer og budsjett. Nærmere krav til årsrapportene fremgår av henholdsvis dokumentet *Rapporteringskrav for årsrapport (2015 – 2016)* og dokumentet *Rapporteringskrav for årsrapport (2016 – 2017)* i DBH, se lenke nedenfor til nettsiden. Vi minner om at institusjoner som har mottatt SAKS-midler i 2015, må rapportere om bruk av midlene i *Årsrapport (2015–2016)*, jf. supplerende tildelingsbrev. Departementet gjør oppmerksom på at årsrapporten skal publiseres på virksomhetens nettside innen 1. mai, jf. økonomiregelverket, bestemmelsene kap. 2.3.3.

Universiteter og høyskoler skal rapportere data til Database for statistikk om høgre utdanning (DBH). Krav til datarapporteringen og fristene gjennom året finnes på DBHs nettsider: <http://dbh.nsd.uib.no/dokumentasjon/rapporteringskrav/index.action>

Vi viser til brev av 8. april 2015 fra departementet om iverksetting av ordning med ansettelser på innstegsvilkår. Institusjonene som har fått en kvote for ansettelser, må rapportere årlig til DBH.

Krav til årsregnskapet for 2015 fremgår av brev til institusjonene datert 16. desember 2015 vedlagt, jf. nettside på slutten av brevet. Det skal avlegges delårsregnskap pr. 1. og 2. tertial 2016 med frist hhv. 1. juni og 1. oktober. Departementet vil i egne brev angi hvilke oppstillinger delårsregnskapene for 2016 skal omfatte.

Departementet viser til Finansdepartementets rundskriv R-10/2015 når det gjelder rapportering av regnskapsopplysninger til statsregnskapet i 2016.

En oversikt over hovedtrekkene i styringsdialogen mellom departementet og institusjonene finnes på departementets hjemmesider sammen med tildelingsbrevene, jf. nettside på slutten av brevet.

4.2 Budsjettforslag for 2018

Institusjonene skal utarbeide budsjettforslag, dvs. satsingsforslag utenfor rammen. Departementet bruker institusjonenes budsjettforslag i arbeidet med statsbudsjettet.

Frist for innsendelse av budsjettforslag for 2018 er **1. november 2016**. Forslagene sendes til postmottak@kd.dep.no. Se vedlegget *Mal for budsjettforslag for 2018*, jf. nettside på slutten av brevet.

4.3 Styringsdialogen i 2016

Departementet tar sikte på at det blir holdt etatsstyringsmøter med statlige universiteter og høyskoler annethvert år, med mindre det foreligger særlige grunner. Institusjonene får likevel skriftlig tilbakemelding fra departementet hvert år. Departementet innkaller institusjonene som ikke hadde etatsstyringsmøte i 2015, til etatsstyringsmøte i 2016. I tillegg innkalles de nye fusjonerte institusjonene og institusjonene som skal delta i prosessen med utviklingsavtaler.

Etatsstyringsmøtene skal være en strategisk dialog mellom departementet og institusjonens styre om institusjonens utvikling. Sentrale punkter vil være profil og ambisjoner, strategiske prioriteringer og utfordringer, sett i lys av nasjonale mål og prioriteringer, samt institusjonens resultater og rammebetingelser. En del av denne dialogen vil ta utgangspunkt i målstrukturen og bruk av denne som styringsverktøy. For institusjoner som skal delta i prosessen med utviklingsavtaler, vil etatsstyringsmøtene også benyttes til en dialog om målene som skal inngå i avtalen.

Departementet inviterer med dette styret og rektor/direktør til etatsstyringsmøte i 2016. Etatsstyringsmøtet har en tidsramme på to timer og er berammet til **3. juni 2016 kl. 09.00-11.00**. Møtet vil finne sted i Kunnskapsdepartementets lokaler i Kirkegata 18. Vi ber om tilbakemelding på hvem som skal delta, senest to uker før møtedato. Departementet forventer at delegasjonen er bredt sammensatt.

Departementet ber om at styret melder inn strategisk viktige saker for institusjonen til etatsstyringsmøtet samtidig med innsending av *Årsrapport (2015-2016)* **15. mars 2016**. Departementet vil sende institusjonen dagsorden i god tid før møtet. Institusjonen vil få en skriftlig tilbakemelding fra departementet på bakgrunn av *Årsrapport (2015-2016)*, tilstandsrapporten for universitets- og høyskolesektoren 2016, resultatrapporteringen til DBH og dialogen i møtet.

Departementet ber Universitetet i Oslo om å gi innspill **innen 15. april 2016** til ca. tre mål som kan inngå i utviklingsavtalen. Målene skal bygge opp under sektormålene og gjenspeile overordnede prioriteringer for utvikling av institusjonen de neste 3-4 årene. Innspillet skal begrunnes ut fra fortrinn, utviklingspotensial og –behov institusjonen har fremover, sett i lys av situasjonen for sektoren samlet sett og langtidsplanen for forskning og høyere utdanning. Institusjonen må også foreslå hvordan en kan måle måloppnåelsen ved avtaleperiodens slutt.

Med hilsen

Toril Johansson (e.f.)
ekspedisjonssjef

Lars Vasbotten
avdelingsdirektør

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

Vedlegg finnes på departementets nettside: www.regjeringen.no/tildelingsbrev_uh_2016

- Orientering om statsbudsjettet 2016 for universiteter og høyskoler
- Fullmakter
- Hovedtrekk styringsdialogen
- Mal for budsjettforslag for 2018
- Brev av 16. desember 2015 om regnskap

Kopi:
Riksrevisjonen
Fylkesmannen i Oslo og Akershus
Studentsamskipnaden i Oslo og Akershus
Norsk samfunnsvitenskapelig datateneste AS



DET KONGELIGE
KUNNSKAPSDEPARTEMENT

Ifølge liste

Deres ref	Vår ref	Dato
	14/5505-	20.01.2016

Invitasjon til seminar om utviklingsavtaler

Vi viser til tidligere dialog om utviklingsavtaler og til tildelingsbrevet for 2016.

Kunnskapsdepartementet er positiv til en ordning med utviklingsavtaler og vil i første omgang prøve den ut i 2016 med de utvalgte institusjonene Universitetet i Oslo, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Universitetet i Stavanger, Høgskolen i Sørøst-Norge og Høgskolen i Østfold. Se tildelingsbrevet for 2016 for nærmere omtale.

Departementet vil med dette invitere styreleder og rektor/direktør ved de utvalgte institusjonene til et seminar om utviklingsavtaler **18. februar 2016 kl. 10.30-14.00** i Kunnskapsdepartementets lokaler i Kirkegata 18. På seminaret vil departementet orientere nærmere om formål, rammer og prosess, og gi rom for spørsmål fra og dialog med institusjonene. Politisk ledelse vil delta på første delen av seminaret.

Vi legger opp til følgende hovedpunkter på dagsorden:

- formålet og intensjonen med prøveordningen
- oppdraget til institusjonene
- prosessen i 2016
- eventuelt

Vi oppfordrer institusjonene til å bringe inn spørsmål og dele temaer som kan være aktuelle for mål for deres institusjon. Vi ser frem til dialogen på seminaret og ber om snarlig tilbakemelding på deltakelse.

Med hilsen

Toril Johansson (e.f.)

Postadresse
Postboks 8119 Dep
0032 Oslo
postmottak@kd.dep.no

Kontoradresse
Kirkeg. 18
<http://www.kd.dep.no/>

Telefon*
22 24 90 90*
Org no.
872 417 842

Universitets- og
høyskoleavdelingen

Saksbehandler
Mai-Lin Hofsoy
22247743

ekspedisjonssjef

Mai-Lin Hofsøy
seniorrådgiver

Dokumentet er elektronisk signert og har derfor ikke håndskrevne signaturer.

Adresseliste

Høgskolen i Sørøst-Norge	Postboks 235	3603	KONGSBERG
Høgskolen i Østfold		1757	HALDEN
Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet		7491	TRONDHEIM
Universitetet i Oslo	Postboks 1072 Blindern	0316	OSLO
Universitetet i Stavanger		4036	STAVANGER

Finansiering for kvalitet, mangfold og samspill

Nytt finansieringssystem for universiteter og høyskoler

*Forslag fra ekspertgruppe oppnevnt av
Kunnskapsdepartementet 8. april 2014.*

Rapport avgitt 7. januar 2015

6.6 Avtaler

6.6.1 Formål

I Norge ses differensiering av virksomheten ved universiteter og høyskoler og utvikling av institusjonsprofiler som et viktig grep for å nå målet om økt kvalitet, for å møte samfunnets behov på ulike områder, og som bidrag til at vi kan hevde oss internasjonalt i utdanning og forskning.

For at finansieringssystemet skal bidra til dette anbefaler ekspertgruppen at det innføres en avtalemekanisme som del av finansieringsmodellen for UH-sektoren. Konkret foreslås at det inngås en utviklingsavtale mellom departementet og hver enkelt av de statlige universitetene og høyskolene. Avtalen skal inneholde målsettinger for institusjonen, og knyttes til finansieringsmodellen gjennom at institusjonens måloppnåelse skal ha en finansiell konsekvens etter avtaletidens utløp (3-4 år).

Ekspertgruppen anbefaler at utviklingsavtalene inneholder følgende tre hovedelementer, som også henger tett sammen. Vektleggingen kan være ulik fra institusjon til institusjon for å bidra til det ønskelige mangfoldet.

- utvikling av kvaliteten
- samspill med samfunns- og næringsliv
- utvikling av institusjonens profil

I de foregående delene av kapittel 6 framgår hvordan ekspertgruppen har vurdert indikatorer som kan inngå i en formelbasert finansiering og konkurransebaserte virkemidler gjennom kanal 2 for å svare på punktene i mandatet. Det er flere viktige områder for samfunnet og myndighetene, hvor det ikke er enkelt å definere indikatorer i et formelbasert system som vil stimulere det man ønsker å oppnå. For både utvikling av kvalitet, samspill med andre sektorer og utvikling av institusjonenes faglige profil er det klare ønsker om utvikling for den enkelte institusjon og for sektoren totalt. Et finansieringssystem med et begrenset antall indikatorer i tillegg til konkurransearenaer er ikke tilstrekkelig for å stimulere utviklingen av disse områdene. Etter ekspertgruppens syn kan systemansvaret ikke bare overlates til institusjonene, og bruk av andre styringsvirkemidler er ikke tilstrekkelig for å få til de resultatene man ønsker.

Ekspertgruppen mener utviklingsavtaler er et verkøy for å få dette til. Valg av verkøy er inspirert av utviklingen i andre land på dette området. Det vises til rapporten forskningsinstituttet CHEPS i Nederland har utarbeidet for ekspertgruppen, i vedlegg 3.

Ekspertgruppen mener avtalene vil bidra til et mer samlet grep om utviklingen i sektoren. Det gjelder særlig utvikling av institusjonenes profiler, slik at de bidrar til en mangfoldig sektor med høy kvalitet og god arbeidsdeling, og godt samspill med andre sektorer. Departementet har en koordinerende rolle i sektoren, og ekspertgruppen mener det er tjenlig med et verkøy innenfor finansieringsmodellen for å få koordineringen bedre til enn i dag. Institusjonene er ikke like i dag, men et felles finansieringssystem med like insentiver kan bidra til at de blir likere. Det kan også bidra til at institusjonene i større grad jobber mot å få høyest mulig uttelling på de resultatbaserte indikatorene, heller enn å fokusere på kvaliteten på resultatene. Avtalen kan omtales som en forsiktig korrigerende av markedssvikten som kan oppstå i et regelstyrt system.

Avtalene med hovedelementene kvalitet, samspill og profil innebærer at måloppnåelse på mer kvalitative aspekter ved virksomheten får virkning på budsjettrammen til den enkelte institusjon. Dette betyr økt ansvarliggjøring for helheten i samfunnsoppdraget. Avtalene kan også bidra til mer langsiktighet i styringen. Det er en risiko for at en formelbasert modell fører til oppmerksomhet på kortsiktig gevinst på de områdene som gir uttelling i formelen. En mer langsiktig avtale reduserer risikoen for mistilpasning som går ut over kvalitet, samspill og arbeidsdeling i sektoren.

Styrene for institusjonene har ansvar for strategisk utvikling og måloppnåelse for den enkelte institusjon. Styrene har siden 2012 hatt delegert myndighet til å fastsette virksomhetsmål innenfor de rammer som myndighetene fastsetter, og det er dialog om målene, herunder om profil, kvalitet og samspill, i den årlige styringsdialogen. Det kan hevdes at innføring av utviklingsavtaler reduserer autonomien til institusjonene, gjennom at mål skal fastsettes i en avtale. Ekspertgruppen mener avtalene heller er et ledd i en utvikling av styringsdialogen som allerede er etablert, men at det i dag er varierende grad av oppfølging og koordinering. Det er behov for å foreta strengere prioriteringer fra institusjonenes side og en sterkere koordinerende funksjon fra myndighetene, for å få til ønsket utvikling for sektoren. Avtalene skal være utformet for den enkelte institusjon og vil kreve stor grad av involvering fra begge avtaleparter. Institusjonens egne satsinger på kvalitet, samspill og profil må gå inn i disse avtalene. Avtalene kan derfor sies å være en formalisering av dagens system. Forskjellen er at måloppnåelse også vil ha finansielle konsekvenser.

Avtalene vil kunne tjene til å balansere institusjonens mål med departementets ambisjoner for sektoren. Gjennom stor involvering av styrene kan avtalene gi støtte til institusjonenes prioriteringer og gjennomføringskraft, ved at det er et samspill med departementet om å fastsette målsettinger. Ekspertgruppen mener institusjonene på denne måten kan få utnyttet handlingsrommet sitt bedre enn i dag. Avtalene må være resultat av et godt samspill mellom partene på et begrenset antall temaer, og gi institusjonen handlingsrom til å nå målene. Avtalene vil også bidra til økt transparens om myndighetenes og styrenes omforente forventninger til institusjonens utvikling. I dag framgår ambisjoner og forventninger av institusjonenes planer og departementets tilbakemeldinger, men ikke som omforent i ett dokument.

Ekspertgruppen mener at ved å knytte muligheten for belønning til avtalen vil den ha større effekt enn dersom avtaler innføres uten belønning eller annen finansiell konsekvens. Belønning for institusjoner som presterer særlig godt, vil også bidra til dynamikk i basiskomponenten til institusjonene. Dynamikken vil ikke være knyttet til bestemte institusjonstyper, men måloppnåelsen til den enkelte institusjon.

6.6.2 Utvikling av kvaliteten

Ekspertgruppen anbefaler at utviklingsmål for den enkelte institusjon om kvalitet inngår i en avtale mellom departementet og den enkelte institusjonen. Selv om det er vanskelig å finne indikatorer som måler kvalitet, er det likevel mulig å spesifisere/avtale spesifikke målsettinger som institusjonen skal følge opp, og som vil bidra til økt kvalitet.

I mandatet framgår at finansieringen skal stimulere til utvikling av kvaliteten i høyere utdanning og forskning. Det vises til drøfting og anbefaling av indikatorer i den resultatbaserte komponenten og andre virkemidler. Ekspertgruppen mener at følgende punkter i mandatet ikke enkelt kan fanges opp av resultatbaserte indikatorer for hele sektoren, og heller ikke dekkes opp fullt ut av andre styringsvirkemidler:

- å bidra til utdanninger hvor kompetansen ved fullført grad holder høyt internasjonalt nivå, slik at arbeidslivet i hele landet får tilgang på godt kvalifiserte kandidater
- å støtte opp om og stimulere til utvikling av kvaliteten i bredden av forskningen, samtidig som noen fagmiljøer blir verdensledende
- å bidra til at institusjonene både vektlegger utvikling av kvalitet i utdanning og kvalitet i forskning
- å stimulere til økt formidling og kunnskapsoverføring knyttet til regional og nasjonal verdiskaping.

Nevnte punkter kan tjene som eksempler på hva som kan inngå i en avtale. Andre eksempler kan være nytenkning rundt studentaktive læringsformer.

Institusjonene har hovedansvaret for utvikling av kvaliteten, og det foregår mye arbeid på disse områdene på institusjonene. NOKUT har også en tydelig rolle knyttet til å sikre og fremme kvalitet. På bakgrunn av diagnosen mener ekspertgruppen det er behov for å stimulere utviklingen av kvaliteten også gjennom finansieringssystemet.

Anbefalingene i hovedmodellen om kandidatindikator vil bidra til å stimulere resultater på utdanning, og publiseringsindikatoren og EU-indikatoren vil stimulere til resultater på forskning. Indikatorene stimulerer imidlertid ikke direkte til bedre samspill mellom utdanning og forskning. Avtaler vil være et virkemiddel som kan bidra til at institusjonene vektlegger både utvikling av kvalitet i utdanning og kvalitet i forskning, og samspillet mellom disse områdene, ikke minst i nye former for forskningsbasert utdanning.

Ekspertgruppen har tidligere i rapporten forsøkt å operasjonalisere hva som ligger i kvalitetsbegrepet, jf. kap. 1. Av de ulike aspektene ved kvalitetsbegrepet kan vi si at effektivitet er best dekket av den formelbaserte finansieringen, og at akkrediteringssystemet og NOKUTs kontroll med kvalitetssikringssystemer skal sikre akademisk standard. Mål i en utviklingsavtale vil spesielt omhandle eksellens, relevans og endring - dimensjoner som ikke fanges opp av andre nasjonale styringsvirkemidler. Hvilke av disse som skal inngå i en kontrakt kan/bør variere mellom institusjonene.

6.6.3 Samspill med samfunns- og næringsliv

Ekspertgruppen anbefaler at utviklingsmål for den enkelte institusjonen om samspill med samfunns- og næringsliv inngår i en avtale mellom departementet og den enkelte institusjonen.

Modell for finansiering skal bidra til godt samspill mellom universitets- og høyskolesektoren og næringslivet, samt samarbeidspartnere i helse- og instituttsektoren, jf. mandatet. Et godt samspill mellom sektorene vil innebære at de virker godt i felleskap. Det betyr at samarbeid mellom sektorene bidrar til at de oppnår resultater som ingen av dem kunne oppnådd alene, ev. at resultatene oppnås mer effektivt og/eller med høyere kvalitet gjennom samarbeid.

Samarbeid mellom universiteter og høyskoler og næringsliv er omfattende og foregår på de aller fleste fagområder, men det er betydelig variasjon mellom næringer, bedrifter, universiteter, høyskoler og fagområder. Kunnskapsproduksjonen i samarbeidsprosjektene inkluderer både forskning som er grunnforskningspreget, har preg av anvendt forskning og teknologiutvikling, og i flere tilfeller forekommer det også aktiviteter knyttet til kommersialisering av ny teknologi og forskningsresultater. Dessuten er samarbeidet ofte integrert med utdanning på både master- og ph.d-nivå. Oppbygging av komplementær kompetanse i forskningsmiljøene framheves som kanskje det viktigste resultatet for bedriftene, og dette framheves som en viktig betingelse for framtidig utvikling av kunnskapsintensive næringer i Norge (Thune m.fl. 2012b).

Det er tett samarbeid mellom UH-institusjonene og helsesektoren og skolesektoren både innenfor utdanning og forskning. Universiteter og høyskoler forsyner helsetjenestene med kompetent arbeidskraft. Arbeidskraft som helsesektoren selv er med på å utdanne gjennom praksis for studentene. Forskningen i spesialisthelsetjenesten og ved de medisinske fakultetene er i stor grad integrert. Det tette forskningssamarbeidet gjenspeiles bl.a. i høy andel sampublikasjoner mellom universiteter og helseforetak. Universitetssykehusene spiller også en viktig rolle i doktorgradsutdanningen. Det er også tett samarbeid mellom UH-institusjonene og skolesektoren.

Mange UH-institusjoner eier såkalte randsoneinstitutter, og mange frittstående institutter er lokalisert nær en UH-institusjon. I enkelte tilfeller kan det være stor grad av integrasjon mellom institutt og UH-institusjon. Omfanget av felles publikasjoner med instituttsektoren er ikke like stort som med helsesektoren. Selv om hovedinnretningen på instituttforskningen er anvendt, og en stor andel av forskningen i UH-sektoren er grunnforskningsorientert, vil de to typene FoU-institusjoner likevel være konkurrenter på mange arenaer. Instituttsektoren er en betydelig bidragsyter i doktorgradsutdanningen, om enn ikke i like stort omfang som helsesektoren. Bidraget skjer primært enten ved at ansatte forskere i instituttsektoren tar doktorgrad i sin ordinære stilling, eller at eksterne prosjekter, fortrinnsvis fra Forskningsrådet, inkluderer stipendiatstillinger.

Det vises til drøfting av indikatorer for samspill i den resultatbaserte komponenten og andre virkemidler (se kap. 6.5.5). Anbefalingene i hovedmodellen med en justering av publiseringsindikatoren med kvadratrotformel slik at publikasjoner med flere forfattere vil vektas mer enn i dagens system, samt endring av SkatteFUNN-ordningen, vil kunne være med på å bidra positivt til samspillet med både næringslivet og helse- og instituttsektoren. Ekspertgruppen mener imidlertid at disse to tiltakene ikke er tilstrekkelig for å svare på punktet i mandatet.

6.6.4 Utvikling av institusjonens profil

Ekspertgruppen mener at den beste måten å bidra til en mangfoldig sektor med klar arbeidsdeling og institusjoner med tydelig faglig profil, er at utviklingsmål inngår i en avtale mellom departementet og den enkelte institusjonen. Utviklingsavtaler gir mulighet til å differensiere mellom institusjoner på områder der en formelbasert bevilgning likebehandler. Alternativet ville vært å innføre et system med differensierte insentiver for ulike institusjonstyper, noe ekspertgruppen ikke anbefaler, jf. kap. 6.1.

Mandatet vektlegger at modell for finansiering skal bidra til en mangfoldig sektor med klar arbeidsdeling og institusjoner med tydelig faglig profil. Dagens finansieringssystem har ingen slike mekanismer. Å stimulere til mangfold/differensiering er vanskelig å få til med et enkelt formelbasert system. Slike systemer bidrar ikke til institusjonelt mangfold. Institusjonene er blitt utfordret til å styrke sin egenart og foreta prioriteringer for en klarere profil, sist i forskningsmeldingen (Meld. St. 18 (2012–2013)) og i tildelingsbrevene for 2013 og 2014. Profil kan komme til uttrykk på ulike måter, men må være basert på muligheter og styrker den enkelte institusjon har. Institusjonene bør utnytte sine komparative fortrinn. Det er et viktig grunnlag for strategisk utvikling av profil.

Fra 2012 har universiteter og høyskoler fullmakt til å fastsette egne virksomhetsmål tilpasset institusjonens egenart/profil. Institusjonene skal utvikle egne strategier og planer for å nå målene. Det er i dag en dialog om mål og strategier mellom departementet og den enkelte institusjon, men ekspertgruppen mener utviklingsavtale vil være et verktøy for å få koordineringen bedre til enn i dag.

Diversitet som legger til rette for høy måloppnåelse samlet sett for sektoren kan handle om for eksempel:

- utvikling av studieporteføljen: utdanninger på ulike fagområder og profesjoner og på ulike nivåer: bachelor, master, profesjonsutdanning, etter- og videreutdanninger
- utvikling av forskerutdanning
- forskningssatsinger på fagområder, tverrfaglige satsinger, profesjonsforskning, praksisnær forskning, grunnforskning, anvendt forskning
- nasjonalt ansvar på utvalgte områder: museer, små fag mv
- regionalt ansvar på utvalgte områder: kandidater som svarer på regionens behov for kompetanse
- regional utviklingsrolle: aktør i regional utvikling og innovasjon og bidra til å skape en entreprenørkultur ved å utvikle tilbud ut fra regionens kompetansebehov
- møte behovene til en sammensatt studentmasse, fremme sosial mobilitet, for eksempel ved å tilby fleksible utdanninger
- prosesser for samarbeid, arbeidsdeling og konsentrasjon ev. fusjon.

6.6.5 Finansieringsmekanisme

Ekspertgruppen anbefaler at fem pst. av hver institusjons grunnbevilgning knyttes til utviklingsavtalen. Midlene er ikke å anse for øremerket til formålet. Institusjonene forventes å benytte den samlede budsjettammen til å nå målsettingene i avtalen. I vurderingen av hvor stor andel av grunnbevilgningen som bør knyttes til avtalene, er det tatt hensyn til at systemet må gi tilstrekkelig stabilitet og forutsigbarhet for institusjonene, samtidig som andelen må være stor nok til at avtalen har effekt. Andelen kan således ikke ses isolert, men må ses i sammenheng med de andre finansieringsmekanismene (andel formelbasert og konkurransebaserte midler).

Finansieringsmekanismen skal både stimulere til måloppnåelse og belønne de som presterer særlig godt. Det støtter opp om formålet med utviklingsavtalene om å stimulere til strategisk utvikling av den enkelte institusjon. Ekspertgruppen anbefaler at det innføres en gradering av måloppnåelsen, for eksempel med en skala på 3-5 trinn, slik at institusjoner som presterer særlig godt kan få en belønning ved avtaleperiodens slutt og institusjoner som underpresterer kan få inndratt midler. Institusjoner med normal måloppnåelse vil verken få belønning eller inndratt midler.

Risikoen for å få inndratt midler vil etter dette systemet være knyttet til den enkelte institusjons måloppnåelse, og er ikke knyttet til måloppnåelsen for de andre institusjonene. Hver institusjon er i konkurranse med seg selv om å oppnå målsettingene i avtalen. Dette gir en større forutsigbarhet til institusjonene enn dersom uttellingen i sin helhet skulle være avhengig av måloppnåelsen til de andre institusjonene. Det er også mer rettfærdig. En institusjon som underpresterer skal ikke belønnes for det, og en institusjon som overpresterer skal ikke få inndratt midler.

Finansieringsmekanismen kan i verste fall bety at fem pst. av grunnbevilgningen blir inndratt ved avtaleperiodens slutt. Sannsynligheten for dette vil imidlertid i de fleste tilfeller være meget lav. Likevel, for å sikre forutsigbarhet i hvor mye dette kan utgjøre, bør beløpet som inndras ikke utgjøre mer enn fem pst. av grunnbevilgningen det året avtalen inngås. For den enkelte institusjon som får inndratt midler vil det innebære at basis reduseres.

Størrelsen på belønningen til institusjoner med særlige høye prestasjoner vil ikke kunne være forutsigbart i dette systemet. Uttellingen vil her avhenge av hvor mange institusjoner som presterer særlig godt og hvor mye midler som er til fordeling (dvs. midler som frigjøres

gjennom at noen underpresterer og dermed får inndratt midler, og eventuelt andre strategiske midler). Et scenario er at det blir mye midler til fordeling på få institusjoner. Ekspertgruppen anbefaler derfor at det settes et tak for hvor mye belønning den enkelte institusjon skal kunne få utover bevilgningen den allerede har, tilsvarende fem pst. av institusjonens grunnbevilgning. Da blir det en balanse i hvor mye den enkelte institusjon kan tape og hvor mye den kan vinne. Et annet scenario er at det blir lite midler til fordeling på mange institusjoner. Ekspertgruppen mener incentivet, muligheten til å få belønning for institusjoner som presterer særlig godt, likevel kan ha stor effekt. Avtalene er et verktøy til å differensiere basisbevilgningen for å stimulere måloppnåelse som er viktig for myndighetene. Ekspertgruppen mener belønning for god måloppnåelse også bør ses i sammenheng med fordeling av friske midler til sektoren.

Ekspertgruppen understreker at midler som inndras fra enkeltinstitusjoner gjennom denne finansieringsmekanismen, ikke skal være et sparetiltak for sektoren, men skal fordeles til institusjoner i sektoren som presterer særlig godt. Dersom det etter denne fordelingen fortsatt skulle være midler igjen, må disse midlene fordeles pro rata til alle institusjonene i sektoren.

For at finansieringsmekanismen skal kunne være rettferdig for institusjonene, er det også behov for en mekanisme som sikrer at målsettingene settes med riktig ambisjonsnivå. Hvis ikke kan noen målsettinger settes for lavt, og bli for enkle å nå og få full uttelling for, mens andre settes for høyt, og er urealistiske å nå. Ekspertgruppen har studert systemet som ble innført i Nederland fra 2012. Her vurderte en uavhengig komité institusjonenes ambisjoner ut fra tre kriterier: (1) er målene ambisiøse og realistiske, (2) passer målene inn i den nasjonale strategien for høyere utdanning og forskning, og (3) er planene gjennomførbare. Kriterium 2 hadde dobbel vekt. Ved positiv evaluering inngikk departementet kontrakt med institusjonen og institusjonen fikk fem pst. betinget finansiering for dette. Institusjonene som fikk best evaluering fikk større andel enn de andre (to pst. selektiv finansiering).

Ekspertgruppen mener det er behov for å etablere en tilsvarende mekanisme i det norske systemet, for å sikre at målsettingene er ambisiøse nok, realistiske og i tråd med nasjonale ambisjoner for utviklingen av sektoren. Det må også være mulig å evaluere grad av måloppnåelse i etterkant. Innenfor uendrede budsjettammer anbefaler ekspertgruppen at det ikke knyttes belønning til målsettingene. En eventuell belønning til institusjoner som får best evaluering av målsettingene sine bør skje gjennom friske midler, dvs. utenfor rammen.

6.6.6 Evaluering

Ekspertgruppen anbefaler at det opprettes en ekstern komité med eksperter som vurderer institusjonens innspill til målsettinger i avtalen i forkant av avtaleinngåelsen, og grad av måloppnåelse av avtalen ved avtaleperiodens slutt. Det bør være internasjonale medlemmer i denne komitéen. Institusjonen må også få anledning til å justere målene i avtalen basert på komiteens vurdering.

Som det framgår av pkt 6.5.1 Formål, vil avtalen være knyttet til en begrenset del av virksomheten gjennom spesifikke elementer i avtalen (konkrete, etterprøvbare og evaluerbare mål), og ikke knyttet til hele virksomheten. Det vil med andre ord ikke være snakk om en full institusjonsevaluering.

En faglig uavhengig vurdering vil både gi faglig innspill til departementet og gi større legitimitet til beslutningene gjennom at vurderingsgrunnlaget offentliggjøres (transparens). Evalueringen kan også i seg selv være kvalitetsdrivende.

Ekspertgruppen anbefaler at komitéen i vurderingene gir en gradering av måloppnåelsen i avtalen, jf. beskrivelsen under finansieringsmekanisme. Det må også spesifiseres om/hvordan

eksterne faktorer utenfor institusjonens kontroll tas med i betraktningen ved vurdering av måloppnåelse.

Ekspertgruppen anbefaler at NOKUT og Forskningsrådet i fellesskap får i oppdrag å evaluere avtalene, og at det opprettes en ekstern komité med eksperter som gir innstilling, jf. ovenfor. NOKUT er et faglig uavhengig statlig forvaltningsorgan, og skal bl.a. gjennomføre evalueringer "av betydning for å kunne bedømme kvaliteten i høyere utdanning". Det er også lovfestet at departementet kan pålegge organet å foreta slike evalueringer. Forskningsrådet er også faglig uavhengig av departementet. Ekspertgruppen mener at siden avtalene skal innholde målsettinger for både utdanning og forskning, bør NOKUT og Forskningsrådet samarbeide om denne oppgaven. Driften må finansieres innenfor rammen til KD, NOKUT og Forskningsrådet. Forvaltningen av avtalene, herunder fordelingen av midler, beholdes i departementet.

6.6.7 Avgrensninger

Ekspertgruppen har vurdert om utviklingsavtalene skal omfatte hele eller deler av samfunnsoppdraget/rammebevilgningen. Ekspertgruppen mener at utviklingsavtalen primært bør inneholde *kvalitative utviklingsmål* på de tre områdene omtalt i 6.6.2-6.6.4 som er særskilte for den enkelte institusjon. Begrunnelsen er utviklingsavtalene skal være et supplement til de andre finansieringsmekanismene. Ekspertgruppen har vurdert felles indikatorer på disse områdene og mener det ikke er hensiktsmessig/ikke vil fange opp det som ønskes oppnådd. Dersom det hadde vært hensiktsmessig/mulig, hadde det vært naturlig å foreslå inn i den formelbaserte delen av finansieringssystemet. Det vises også til CHEPS-rapporten i vedlegg 3 som peker på omfattende og detaljerte avtaler i større grad vil innvirke på institusjonens autonomi. De vil også ha en høyere kostnad knyttet til evaluering.

Utviklingsavtalen skal være en langsiktig avtale mellom departementet og den enkelte institusjon. Det anbefales derfor at strategiske midler til enkelttiltak som for eksempel rekrutteringsstillinger og utstyrsmidler, som kan bli endret i de årlige statsbudsjettene inngår i basiskomponenten, og ikke legges inn i avtalene. Dersom strategiske midler også skulle blitt lagt inn i avtalen, ville det kunne medført behov for årlig revidering.

Ekspertgruppen vil ikke gi konkrete anbefalinger knyttet til avtalemekanismer for private høyskoler. Begrunnelsen for dette er at departementet nylig har mottatt rapporten fra en egen ekspertgruppe som utredet regelverket for private høyskoler og fagskoler. En vurdering av eventuelle avtalemekanismer for private høyskoler må ses i sammenheng med tilrådingen fra denne ekspertgruppen. Det kan påpekes at det ikke er grunn til å forskjellsbehandle offentlige og private aktører med hensyn til krav om måloppnåelse ved bruk av offentlige midler.

6.6.8 Innføring

Ekspertgruppen anbefaler at utviklingsavtalene innføres samtidig for alle institusjonene. Begrunnelsen for dette er at alle institusjonene skal ha lik mulighet til belønning innenfor systemet. Belønningen er som tidligere nevnt avhengig av både frigjorte midler og eventuelle friske midler det aktuelle budsjettåret. Innenfor prinsippet med ettårige statsbudsjett vil innføring av avtaler i for eksempel to puljer derfor kunne gi ulike muligheter til belønning for den enkelte institusjon.

Samtidig er det hensiktsmessig at utviklingsavtalene følger styreperiodene på institusjonene, dvs. at de inngås i begynnelsen av styrets funksjonstid. Det samsvarer godt med styrets ansvar for strategisk utvikling av institusjonen. I Nederland, Finland og Danmark har tilsvarende avtaler varighet på 3-4 år. I disse landene er avtalene innført samtidig for alle institusjonene.

Dette vil ikke være tilfellet i Norge med dagens institusjoner og rullering av styreperioder. Strukturprosessen kan imidlertid føre til endringer i både institusjonslandskapet og rulleringen av styreperioder. Ekspertgruppen anbefaler at departementet som ledd i strukturprosessen harmoniserer styreperiodene til institusjonene, slik at utviklingsavtalene kan innføres samtidig for alle institusjonene og følge styreperioden.

Innføring av utviklingsavtaler vil være et nytt element i styringen av universiteter og høyskoler. Det er viktig å sikre at utviklingsavtalene bidrar kostnadseffektiv ressursbruk, og ikke bare kommer på toppen av styringssystemet som allerede finnes. Utviklingsavtalen må med andre ord bidra til bedre måloppnåelse enn i dag gjennom større ansvarliggjøring av styrene, samtidig som forvaltningen av ordningen ikke medføre mer byråkrati enn i dag. Det er behov for å se de ulike styringsvirkemidlene i sammenheng for å unngå duplisering og overlapp. Ekspertgruppen mener det er viktig at departementet ser på den samlede styringen av sektoren, både fra departementet og departementets underliggende myndigheter. Med innføring av utviklingsavtalene vil det være hensiktsmessig med noe rasjonalisering, for eksempel forenklinger i andre elementer av styringsdialogen mellom departementet og institusjonene og samkjøring av evalueringssoppdrag i sektoren. Det kan også gjelde for institusjonenes interne styring. Ekspertgruppen anbefaler at departementet har dialog med sektoren om hvordan utviklingsavtalene bør integreres med de øvrige elementene i etatsstyringen på best mulig måte.

Detaljering av innholdet i avtalene må i første omgang skje i dialog mellom sektoren og KD, og deretter mellom departementet og den enkelte institusjonen. Det er viktig at styrene/institusjonene er aktive i prosessen med å levere innspill til målsettinger i avtalene. Målene må være reelle og noe å strekke seg etter i riktig retning. Det vil også være behov for en operasjonalisering av målsettingene som gir grunnlaget for evalueringen av måloppnåelsen. Målene må være etterprøvbare. Kvalitative mål er mer kostnadskrevende å evaluere enn en vurdering av kvantitative indikatorer, og ekspertgruppen anbefaler derfor at antallet mål i utviklingsavtalene ikke er for mange og at disse samordnes med institusjonenes øvrige målstruktur.

6.7 Konkurransarenaer

I ekspertgruppens mandat står det at ”Finansieringsmodellen skal inneholde både resultatbaserte og konkurransebaserte finansieringsmekanismer.”, og ”[g]ruppen bes om å vurdere balansen mellom direkte grunnbevilgning og konkurranseutsatte tildelinger.”

6.7.1 Konkurransarenaer innenfor forskning

Regnskapstallene for 2013 viser at sju pst. av UH-institusjonenes inntekter stammer fra de to mest sentrale konkurransearenaene. Institusjonene hentet inn 2,3 mrd. kroner (seks pst.) fra forskningsprogrammer i Norges Forskningsråd, og 0,3 mrd. kroner (én pst.) fra europeiske forskningsprogrammer.

Forskningsrådet skal gjennom sine tildelinger stimulere til høy kvalitet og eksellens i forskningen, samtidig som behovet for forskning på de store samfunnsutfordringene knyttet for eksempel til klima, miljø, energi og aldrende befolkning skal ivaretas. Ulike departementer kanalisere sine forskningsmidler til programmer i Forskningsrådet for å få ivaretatt sin sektors behov for forskning og forskningsbasert kunnskapsgenerering. Ved tildeling fra Forskningsrådet vurderes både relevans og kvalitet, balansen mellom dem varierer noe mellom de ulike programmene.

Forskningsrådets tildelinger til universiteter og høyskoler i 2013:

**Vedlegg 3: Dokument bestilt av ekspertgruppen fra CHEPS i
Nederland om erfaringer med “performance agreements” i
Europa**

Reflections on performance agreements in higher education

**Report for the Expert Group of the
Ministry of Education and Research in Norway**

Harry de Boer

Ben Jongbloed

Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS)

Universiteit Twente

Introduction

In this report we reflect upon performance agreements in higher education (HE). Governments are continuously in pursuit of effective policy instruments to steer their national higher education system. During the last decade, performance-based steering tools were introduced or reformed in almost every higher education system. In countries such as Australia, Ireland, Scotland and the Netherlands, performance agreements have become examples of 'new' instruments in the government's toolkit. They are regarded as a promising instrument to contribute to the achievement of higher education's three main goals, namely delivering education and research that is of high quality, efficiently produced, while securing equity in the system. In countries that have a longer history with performance agreements (such as many U.S. and German states, Austria, Finland and Denmark) performance agreements tend to stay, although many, and sometimes significant changes have taken place from one generation of performance agreements to the next. This 'mood of change' can have different reasons. Changing circumstances, including cabinet change, can demand 'action'. It could also point to an insufficient understanding of the design and implementation of performance agreements.

Our report is envisaged to feed into discussions in Norway on the introduction of performance agreements as a tool to steer the Norwegian higher education system. Based on a general literature review as well as on analyses of existing systems of performance agreements we present some 'food for thought' for the debate in Norway on this issue. We have gathered information (from laws, white papers, websites of governments and institutions, and expert interviews) on higher education systems in the United States (the states of Louisiana, South Carolina, and Tennessee), Australia, Hong Kong, Austria, Denmark, Finland, Germany (North-Rhine Westphalia, Thuringia), Ireland, the Netherlands, and Scotland.²⁰ Moreover, we used the outcomes of two recently held conferences on this topic.²¹

Clear-cut conclusions in the form of 'recipes' are hard to make. Design, process and implementation of performance agreements in HE, as well as opinions and perceptions about them greatly differ and there is no compelling evidence on what works well under which conditions. 'Context matters', and given the uniqueness of each higher education system, experiences from elsewhere always must be interpreted with care. Therefore, our first recommendation would be not to copy 'blindly' the design and implementation of performance agreements from other countries, as their culture, political and legal system, policy style, size, HE system characteristics and strategic agendas are different. Nonetheless, experiences from elsewhere are an important source for inspiration and a valuable input. With this report we want to highlight a number of key issues to be taken into account when the introduction or evaluation of performance agreements is being considered.

²⁰ Data on these countries has been collected by the following CHEPS staff members: Paul Bennenworth, Harry de Boer, Leon Cremonini, Ben Jongbloed, Renze Kolster, Andrea Kottmann, Katharina Lemmens-Krug and Hans Vossensteyn over the period July-December 2014.

²¹ Country-focused workshop in The Hague (25-26 September 2014) on "Performance agreements and their relationship to funding in higher education" and Meeting of the Directors General for Higher Education in Palermo (20-21 October 2014) on "Performance oriented funding policies in higher education: modernization as sustainability".

What are performance agreements?

Performance agreements are contracts between the government and individual higher education institutions, which set out specific goals that institutions will seek to achieve in a given time period.²² It concerns intentions to accomplish given targets, measured against pre-set known standards. Performance is deemed to be the fulfilment of an obligation laid down in the contract. In contemporary higher education we can find these kind of agreements under different labels and headings. Apart from performance agreements/contracts there are compacts (Australia, Ireland), target agreements (some German states), outcome agreements (Scotland) or development plans (Hong Kong, Denmark).

Such a description of a performance agreement immediately raises interesting questions. Firstly, to what extent does this description differentiate between the prescription of a certain outcome (a result that needs to be achieved) and the effort an actor reasonably has to make (a 'guide for behaviour'; a level of effort an actor is capable of bringing to an activity). Such a difference refers to the distinction between 'hard' and 'soft' contracts. The nature of performance agreements in use in higher education indicates that both forms of contracts exist.

What counts as a performance is often a matter of taste. Is attracting international students a performance? Is employability (in the sense that graduates find suitable employment soon after graduation) a performance to be attributed to an institution? Is maintaining minimal quality standards in education a performance? We would argue that performance is goal- or problem-oriented, result-based and measured against pre-set standards. These standards are the result of a political decision, a negotiation process among stakeholders, or a benchmark (where a standard means doing better than others).

Secondly, does this description of performance agreements imply that the agreements are coupled with (public) funding? Can one speak of performance contracts if no funding is attached to the agreements? If there is no funding linked to the agreements made between the government and the institutions we would rather speak of 'letters of intent' instead of 'performance contracts'. It implies that the contract partners agree to focus on certain activities (i.e. make a serious effort) with the aim to accomplish particular goals, without direct financial consequences. Following such a distinction in contemporary higher education we have come across both letters of intent (Denmark, the Netherlands in the past, Australia today) and performance contracts (Austria, Ireland, Finland, the Netherlands today). In some countries we find contracts that contain both intentions and (hard) performances.

The aims of performance agreements

Our data on performance agreements also demonstrates that governments have different reasons to introduce performance agreements. Performance agreements can have the following aims:

1. To encourage institutions to strategically position themselves. This is known as institutional profiling. Performance agreements are expected to contribute to establishing a diversified higher education system - the bilateral nature of the agreements should enable this.

²² Key Findings from the ET2020 country workshop in The Hague (25-26 September 2014) on "Performance agreements and their relationship to funding in higher education"

2. To establish and/or improve the strategic dialogue between the government and the institutions, with the intention to align national and institutional agendas, policies and activities.
3. To improve the core activities of the institutions, which can refer to a higher quality of teaching, research and outreach, higher levels of productivity, or securing minimum standards (by means of weeding out underperformers).
4. To increase the efficiency of the institution's activity. The specification of targets and indicators related to completion rates, drop outs, or time to degree is an example.
5. To inform policy makers and the public at large on the system's and the institutions' individual performance in return of public subsidies (accountability and transparency).

Before parties actually start contract negotiations on performance contracts of some sort they not only must have defined their own goals, but first and foremost understand the rationale for the contractual relationship. This rationale is important as it will impact on the design, the process and the evaluation of the policy tool. To improve the dialogue between the government and the institutions, soft agreements such as letters of intent may work better than hard (cash-based) contracts that make institutions think twice before they will sit around the table. To determine whether or not the performance agreements are effective (in terms of goal achievement) will depend on the goals – or 'the problem to be fixed'. It is likely that governments will have several aims in mind when they introduce performance agreements. Perhaps needless to say that this affects design, process and evaluation.

Ad 1. Institutional profiling and system diversity

The first aim – to use performance agreements to establish or maintain a diversified higher education system – is found in a number of countries we focused on (e.g. Austria, Ireland, Germany, Finland and the Netherlands). The virtue of a diversified higher education system is a well-recognised goal.²³ Performance agreements are thought of as fitting this goal well. The Austrian *Wissenschaftsrat* concluded that such agreements do contribute to a more diversified Austrian higher education landscape. Experiences from other countries however reveal that this is not by definition the case. The Finnish case shows that performance agreements (and the performance-based funding models attached) have indeed stimulated institutional profiling, but at the same time this has not led to a more diversified system. From Germany we learn that, because institutions must respond to the same issues, the agreements may have led to homogeneity instead of heterogeneity at the system level. Literature on the 'diversity debate' suggests that, if institutions are rewarded in the same way for the same outputs, then they will inevitably seek the same ways of maximising their income. And when targeted funding policies do not have explicit diversity objectives, they risk promoting institutional convergence.²⁴ As regards the design of performance agreements, this should be taken into account.

Ad 2. Improving dialogue

²³ The following quote from Europe's Modernisation Agenda is illustrative and picked up by many countries:

Europe needs a wide diversity of higher education institutions, and each must pursue excellence in line with its mission and strategic priorities. With more transparent information about the specific profile and performance of individual institutions, policymakers will be in a better position to develop effective higher education strategies and institutions will find it easier to build on their strengths. (European Commission).

²⁴ See: Codling, A. and Meek, V.L. (2006). 'Twelve Propositions on Diversity in Higher Education', *Higher Education Management & Policy*, vol. 18, issue 3, pp. 23-47.

The second aim for developing performance agreements – improving dialogue – can also be found in several countries, particularly in those countries where there is, in a comparative sense, hardly a tradition in the sense of a relationship between the government and the institutions that is characterised by dialogue. This is the case in countries with traditionally either strong government regulation or high levels of institutional autonomy. The rationale of performance agreements is to develop a context where government and institutions meet to discuss how institutions can (or have to) contribute (better) to the national agenda for higher education. The experiences indicate that performance agreements, particularly the softer versions such as letters of intent, are a promising stepping stone to improve interaction and to create common ground for aligning agendas and seeking consensus. Examples are Ireland and Scotland. In other countries, such as the Netherlands, the perception is that this should be considered only as a first step. For ‘real impact’ more focused tools (and linking the agreements to money) are required.

Ad 3 & 4. Improving core activities: quality, productivity and efficiency

Despite the fact that there is no compelling evidence about the relationship between performance agreements (or performance-based funding) and quality, productivity and efficiency in higher education, we have seen that in several countries improvements in these three areas have been reported in the years following the introduction of performance agreements. In Denmark, the universities’ third party income as well as their publication outputs increased since the introduction of development contracts. In Finland, the introduction of performance agreements appears to have contributed to an increased cost and performance awareness. In North-Rhine Westphalia (Germany), internal university decision-making has been positively affected. Both in Louisiana and Tennessee (United States) graduate numbers have gone up.

Ad 5. Accountability and transparency

Monitoring and reporting on progress and performance targets can be used for reasons of accountability and transparency. In some countries this is one of the aims that is explicitly stated. Most countries indicate that performance agreements do contribute to more transparency and better accountability (unless the outcomes of the evaluations are not made public). It is common that institutions must report on their performances in annual reports. Performance agreements come along with a requirement to report (annually) on progress and performance. In some countries, independent bodies play a role in the assessment of the performance agreements (for example in the Netherlands and Hong Kong).

Performance agreements and other policy instruments

Performance agreements are always used alongside other policy instruments. For example, the agreements could be linked to (performance-based) funding models. In some countries there is a direct link between the targets set in the performance agreements and the core funding allocated to the institutions (e.g. Austria, Finland). In other countries, core funding and performance funding are treated separately (e.g. Louisiana). And there are countries where performance agreements and core funding allocations are not linked to each other (no immediate funding coupled to the agreements, e.g. Denmark).

Performance agreements can also be linked to, or be affected by, quality assurance systems, student selection mechanisms or the results of particular data collections (such as student satisfaction surveys). In Hong Kong, the Research Assessment Exercise is an example of the

linking of performance agreements and evaluation instruments. Also in other countries research assessments (bibliometric tools to assess research productivity or research impact) are connected to performance agreements. The interplay of the different policy instruments requires careful consideration as it may have unintended consequences. We will give two examples.

Firstly, when institutions can select their students they may adjust their admission policy as the result of performance agreements. They may decide to be less restrictive in order to meet the targets agreed upon (e.g. contributing to a widening access agenda). Or they may decide to be more restrictive and only pick the brightest students ('cherry picking', to meet completion/graduation targets). The latter was the case in Tennessee, where this interfered with the government's objective to enhance educational attainment.

Secondly, the interplay of different policy tools can lead to duplication and overlap. Reporting requirements flowing from the performance agreements can add an additional accountability layer. Performance agreements, particularly when they are comprehensive, focus on institutional profiling or, being part of stimulating the dialogue with the government, can overlap with strategic plans of the institutions. This is the case in the Netherlands and Ireland. This may produce complaints with the institutions - as voiced for example in Austria as well as in Denmark. As a result of that, amongst other things, in Denmark the development contracts have changed from 'comprehensive strategic plans' to 'selective mission-based contracts'.

Performance agreements and institutional autonomy

During the last two decades, authorities and responsibilities among stakeholders in higher education have been redistributed. An overarching trend in European higher education governance has been to enhance the autonomy of the higher education institutions.²⁵ It is debatable to what extent higher education institutions perceive this autonomy to be real, and the introduction of performance agreements can be part of such a debate. In several countries it has been argued that, despite devolving several authorities to the institutions (which is undeniably true in most countries), performance agreements are just another way for the government to stay in control. Performance agreements stress the resource dependency of institutions and limit the room for making their own choices. This form of conditional funding stand in contrast to lump sum funding, which fits institutional autonomy best. Performance agreements, it may be argued, underline the saying of "he who pays the piper, calls the tune".

There certainly is a tension between performance agreements and institutional autonomy, but the nature and extent depends on the design, process and implementation of the performance agreement. As regards the room left to the institution to make its decisions and trade-offs, the depth and scope of the agreements are crucial. The more comprehensive the agreements and the greater the level of detail, the more they will intrude on the institution's autonomy. And the less institutions are engaged from the outset in the design and implementation of this steering tool, the stronger this perception of governmental control over the institutions will be. If, however, performance agreements are perceived as a true joint effort in which both parties can express their interests on a limited number of issues that leave institutions some room on how to approach them, this perception will be different.

²⁵ See for example de Boer, H., J. Enders, J. File and B. Jongbloed (2010). *Governance reform. Progress in higher education reform across Europe*. Volume 1: Executive summary main report. Brussels, European Commission.

Transaction costs

Designing performance agreements, and the monitoring and evaluating of the agreements requires significant efforts from various actors (government, institutions, agencies, experts). In designing the agreements, the government, usually in consultation with the higher education institutions, not only has to develop a rule system, procedures, guidelines and templates, but also needs to have or to establish a national agenda from which the key issues have to be negotiated. Without a clear vision on what the government intends to achieve, agreements are unlikely to be very effective. "If you do not know where you are heading for, it will get you anywhere". It will make the whole exercise pointless and will easily lead to frustration. Also the institutions have to think strategically and must translate their vision and goals into negotiable issues for the agreements. In several countries the strengthening of the strategic capacity of the institutions has been one of the (side) goals of establishing performance contracts. Examples are Ireland and some German states. Developing these capacities, as well as the dialogue and negotiation process between government and institutions, possibly facilitated by an independent body, is a time-consuming process by itself.

The monitoring of and reporting on progress and outcomes is another challenge. Consent on indicator measurement, establishment of (undisputed) databases, frequency and level of detail of reporting may cause another time-consuming hurdle. Additionally, the follow-up on the outcomes and determining of impact requires careful consideration as well. It is not always obvious why particular goals laid down in the agreement have not been achieved, particularly but not only in the case of qualitative targets and indicators. Even when non-realisation of targets can be determined, it may be hard to answer the question 'who is to blame'.

It has not been possible for us to make a fair comparison on transaction costs between performance agreements and alternative policy instruments. We argued above that performance agreements have considerable transaction costs. In several countries, higher education institutions complained about the administrative burden attached to the instrument. However, alternative instruments would require, at least to some extent, a similar kind of monitoring and evaluation effort, the costs of which also are unknown.

Performance agreements deal with projected outcomes

Ex ante or ex post funding?

Performance agreements cover targets and activities that are supposed to be realized in the (near) future. The purpose of such an agreement is to define both parties' responsibilities with respect to a desired set of outcomes. If funding is attached to these projected outcomes, the next question is when the actual funding takes place. This can be done prior to the achievement of the performance (ex ante), in principle with clearance afterwards, or it can be done after the promised performance has been achieved (ex post). When the performance agreements are directly linked to a funding formula, ex ante funding is likely to be the case. One example of performance agreements with ex ante funding is the Netherlands. Amongst other things, the Dutch institutions conditionally receive 5% of their teaching budget on reaching quantitative targets related to teaching. If it turns out that, afterwards, these targets are not met, they risk losing part, or all, of this 5%. This will then be settled ('cleared') in a next round of performance agreements. As far as we can see, ex ante funding for projected performance is the most common, but theoretically it is possible to allocate funds ex post – as

rewards (which is for instance often the case when performance-based indicators are used in a funding formula). In this case, institutions would have to pre-finance the activity they need to undertake to accomplish the promised performance.

Legally binding or gentlemen's agreements?

Following up on this, there are a number of related issues. To what extent are agreements between two parties creating an obligation to carry out (or not carry out) a particular activity, enforceable? If performance agreements are legally binding, parties can go to court in case of disputes over 'non-compliance or non-attainment'. Regarding the question whether or not performance agreements are legally binding, we do not have the full picture. In Denmark, the agreements are not legally binding (being 'letters in intent'), in Finland they are. However, we have so far not come across a case where either a government or an institution has gone to court over the performance agreement.

If performance agreements are not legally binding, they must be regarded as 'gentlemen's agreement'. The common opinion is that gentlemen's agreements are only morally binding. This point of view however is not completely undisputed. Consciously made agreements raise expectations that the parties will act accordingly, which inspires confidence not only for the two parties concerned but for third parties as well (e.g. students). If third parties suffer from non-performance, legal action cannot be ruled out (depending though on the legal tradition/system of a country).

Consequences of non-compliance and non-attainment

Performance agreements concern future performance, and because the future is uncertain there is always the risk that promises cannot be kept. This risk of course increases when the performance agreement's time frame is longer. As a result of that, nearly all performance agreements have *ceteris paribus* clauses, stipulating that unforeseen circumstances may lead to changes in the agreements (or are a reason to breach parts of the contract). Another common principle is that contracts can be changed if the two parties agree in mutual understanding to do so.

But even when environments remain largely stable, one of the parties may perform differently from what was foreseen (under-performance or over-performance). We list a number of examples of 'punish and reward' mechanisms. In *Austria*, performance agreements distinguish between foreseeable non-achievements and unforeseeable non-achievements. For foreseeable non-achievements universities have to adjust their planning and structures and have to reserve funds that actually had been dedicated to the non-achieved goals. For unforeseeable non-achievements, universities have to analyse the reasons for the non-achievements and report on the outcomes. In *Thuringia*, the consequences in case targets are not met are described in general terms. If a target has not been realized the institution has to explain why this has been the case and what the institution has done to achieve the goals and targets. The ministry can decide to reclaim the funding as well as reduce funding agreed for a future period. For the performance agreements 2008-2011 this has not been the case. In *Hong Kong*, institutions can be required to return part of the funding. Also current performance can be taken into account in the negotiations about upcoming agreements. If *Dutch* institutions do not meet their targets, they can lose part, or all, of their 'performance-based budget', which is to be settled in a next round of funding. In *Louisiana*, underperforming institutions are denied certain privileges such as raising their tuition fees (5%-10%) or being granted operational, financial and management autonomy. In *Finland*, where performance agreements are legally binding, no cases have been taken to court. The Finnish ministry stresses that issues are settled in dialogue, among other things via dialogue and site visits.

During the country-focused workshop in The Hague (see footnote 2) it has been argued that in order to moderate the impact of financial penalties, governments may consider building transition or improvement periods into cycles of performance agreements. Such a second chance option may imply that institutions will get a “red card” only after a “second yellow card”.

Stakeholder participation

Performance agreements are a joint undertaking. Both the literature and the experiences with the performance agreements studied suggest that involving stakeholders throughout the process is important to establish agreements that are effective. This implies that without neglecting the responsibilities of the various parties, relevant groups from the government, the institutions, the academic staff, and student organisations should be involved in the design and the implementation of the agreements. While the government is in the driver’s seat (e.g. developing guidelines and templates), institutional involvement in the early stages of the process will enhance the successful development of the agreement. This implies that institutions not only voice their interests and negotiate about the content of the agreement, but also can express their views and ideas on the guidelines, the criteria, the monitoring system and the way of reporting. One of the issues concerns for instance the measurement of the targets and indicators. Without consensus about how and by whom target achievement will be measured, the outcomes of the agreements will be disputed (and distract from the ‘real issues’). While it is plausible that institutions in principle may resist the idea of performance agreements (for example because they feel it intrudes on their autonomy), serious participation and mutual ownership is likely to facilitate the process. Experiences in the U.S. suggest that governments should allow for institutional autonomy.

While participation throughout the process contributes to the acceptance of the idea of steering through performance agreements, ‘time to get acquainted’ (learning) is another important aspect. In countries with a ‘performance agreement history’ the actors have become familiar with the approach and will have put the systems and people in place. Some patience as well as a continuous evaluation of the process (are we doing the right things and are we doing them right?) are recommendable.

Besides institutional engagement, also (broad) political support will contribute to successful performance agreements. A minister of education with full political support is better positioned at the negotiation table than a minister who lacks such support.

An interesting idea is to install an independent committee, in which various areas of expertise are represented (e.g. covering teaching and learning, research, student issues, industry needs, institutional strategy). There are several roles such an independent body could have. There could be an independent body for guiding and handling the process (this is for instance the case in the Netherlands). Other possibilities are a counselling role, for example advising on the agreements, or an evaluator role, assessing the progress and outcomes of the agreements. In Hong Kong there is such an independent body.

Trade-offs and dilemmas

There is a long list of trade-offs and dilemmas that designers of performance agreements have to face. Several of these issues have been touched upon above. Preferences depend on the aims of the performance agreements as well as the context in which they are supposed to work. Studying performance agreements from several countries has not revealed a clear pattern. Therefore, we present a list we recommend to be taken into account without stating that one option should be preferred over the other.

Quantitative and qualitative measures

One of the potential advantages of performance agreements over other instruments such as formula-based funding, is that one can decide to take both quantitative and qualitative measures into account. The appeal of having the opportunity of taking qualitative measures on board is that some issues that are deemed crucial for the development of a higher education system at a certain moment in time can be included. The downsides of using (also) qualitative targets is that they are usually less clear and transparent, the transaction costs are (relatively) high, and disputes may arise when the realisation of qualitative targets needs to be assessed.

A strong focus on quantitative measures (or KPIs) has its appeal. They can be SMART, transparent, and create a sense of objectivity (albeit that they certainly are not value-neutral). Assessment of performance is in the case of quantitative measures relatively easy. A clear and visible set of measures, as optimists would argue, stimulates focused action and makes sure that (at least) what is measured gets done. The downside, pessimists would argue, is that *only* what is measured gets done. They argue that institutions will only focus on quantifiable issues and neglect issues that may be just as (or even more) important for higher education. It leads, they argue, to tunnel vision and encourages a limited portrait of actual performance. Performance agreements based on (primarily) quantitative measures are likely 'to hit the target but miss the point'. By explicitly steering on quantitative targets institutions may be encouraged to concentrate on 'easy' targets ('cherry picking'), be inclined to lower quality standards in order to meet targets, or even cheat.

A related issue concerns the level of detail of the measures in the performance agreements. On the one hand there is the option to focus on very specific smart goals. On the other hand, goals and intentions can be (and usually are) formulated in a quite broad sense. The choice for one of these options will largely depend on the aims of the performance agreements. For improving the dialogue and creating mutual understanding of the key issues, reaching consensus on broad goals seems to fit well.

Stability and flexibility

An important reason to establish performance agreements is to create a sense of stability and predictability for the higher education institutions' budget, while simultaneously creating some degree of flexibility is also supposed to be one of its most important assets. The time frame for which performance agreements are concluded usually runs from two to six years. The multi-annual frame is expected to guarantee stability, security and confidence (in particular related to the institutions' future budgetary situation). In principle, the longer the time frame chosen, the higher the potential stability. But because agreements are about future-oriented objectives, a sense of flexibility is felt as well. In some countries, the annual reporting on progress can lead to an adaptation of the institution's agreement (e.g. Scotland). Obviously, this does not contribute to stability and predictability.

Performance agreements are a flexible policy tool in the sense that the content of the agreements from one round to the other can change (without having to go through legislative procedures and processes). The advantage of the instrument is that it can address the issues that are considered to be important in a particular time period. The downside, however, of such an 'ad hoc' approach is that the long term perspective may be overlooked. There is a risk that, because of its flexibility, the recent past and the present situation will attract more attention than the issues that are important for the long term.

Uniformity and specificity

Another crucial design factor for establishing performance agreements is to what extent these agreements should address the higher education sector as a whole, its sub sectors, or individual institutions. In principle, bilateral agreements are suitable for 'tailor-made' contracts, differing in some degree from one institution to the other. For the aim of establishing a highly diversified higher education system or for optimally supporting the strengths of existing institutions this appears to be a promising feature. Agreements addressing the entire sector bear the risk of institutions all moving into the same direction. Moreover, as reported in some countries, when institutions have to strive for the same objectives they may not all start from the same position, implying that some institutions will be privileged over others. Tailor-made contracts, however, will have high transaction costs and require that the government has the capacity to oversee what the consequences of the different contracts are for the system as a whole.

From several countries the experience shows that it makes sense to take the differences between different types of institutions into account. Intentions, targets and measures that apply to the university sector often will not be applicable to the college sector. By the same token, different types of agreements to allow for the different characters of comprehensive and specialised institutions are worth considering.

Comprehensive or focused agreements

Another key design issue concerns the number of topics to be covered in the performance agreements. Obviously, transaction costs will increase as soon as the number of topics covered in the agreements increases. In terms of manageability, focused agreements are to be preferred. This implies that additional policies and instruments will be required to cover areas that are not covered by the agreements. Moreover, a system of comprehensive contracts may lose some of its appeal in creating a dialogue between government and institutions since the entire national agenda will have to be incorporated into the contract negotiation.

Countries that have a longer history with performance agreements (such as Finland and Denmark) tend to show a shift from comprehensive contracts to more narrow and focused agreements.

Attaching substantial or marginal budgets to performance agreements

A first question here is whether performance agreements can be effective without having funding attached to them. Opinions on this issue greatly differ. On the one hand, it has been argued that, if there is no money involved, institutions are hardly willing to adjust their behaviour towards the desired outcomes. This seems to be the view in the Netherlands, that has known a long history of 'dialogue-based' relationships between government and institutions. Once such a dialogue becomes institutionalised, 'something else' will be required in order to change institutional behaviour. The Danish higher education institutions, that are also very much experienced in communicative modes of steering, still prefer to have letters of intent, although it has been suggested that the current system of institutional development plans would be (even) more effective if it was (directly) coupled to funding. On the other hand, there is the view that, when (serious amounts of) funds are attached to the agreements, the game will change and institutions may be less willing to cooperate. Countries that have agreements in order to establish a strategic dialogue and that try to align national and institutional agendas are more reluctant to link funding to agreements.

The other issue of course is how much funding should be attached to performance agreements. Again, opinions differ widely. Even small amounts can have a serious impact on institutional behaviour, while big amounts may have destructive impacts (or even bring the risk of bankruptcy for an institution). However, if amounts are small in relation to the efforts to be made by the institution, and the institution has an opportunity to acquire funds elsewhere, the impact on institutional behaviour is likely to be limited.

There is, however, consensus on the fact that annual budgetary fluctuations for institutions should be kept within bounds. Several countries have in-built cushions to limit the effects of performance-based funding and to maintain financial stability for individual institutions.

Existing or additional budgets?

If performance agreements are directly linked to funding then an intriguing question is to what extent they should bring additional funding to the institutions or whether the funding attached should be top-sliced from the already existing core budget. Opinions on this issue clearly differ. On the one hand there is the view that attaching additional funding to performance agreements creates a meaningful incentive for institutions to accept the agreements, perform well and to make an extra effort. Without the risk of losing funding, a bonus in return for 'doing more' or 'doing better' is likely to be met with less resistance from the institutions (although arguably when such a bonus is awarded on the basis of a particular benchmark some institutions will still feel neglected). Particularly, when performance agreements are a new steering device (an 'experiment', which seems to be a rather common strategy) additional funding would seem to be more ideal. On the other hand, such an ideal is not always possible – public funds are scarce (e.g. because of the financial crisis or strong competition from other public domains). Making a proportion of existing funding conditional on goal achievement ('top slicing') is then a more realistic option. A lesson from some U.S. states, however, is that performance budgets driven by additional funding may become 'easy targets' for politicians that are looking to make cut-backs (in some American states the performance budgets were the first to be scrapped during economic recessions). As a result of that, performance-based allocation failed in these circumstances; institutions became frustrated and conservative in agreeing or setting targets. Moreover, it is difficult to draw a clear line about what can reasonably be expected from institutions and paid for from existing budgets and what is an additional effort for which extra funds should be made available. Some argue for example that 'high-quality teaching and research' is what colleges and universities should be all about (and that is what they are publicly funded for).

Performance agreements: some food for thought in bullet points

- *The government needs to have a strategic agenda for the higher education system (vision)*
- *Institutions must be involved throughout the process and have to be committed (otherwise efforts must be made to increase commitment)*
- *Both government and institutions need technical and operational expertise as well as sufficient resources*
- *Contract partners must be trustworthy and reliable. Agreements can be changed during the process but not too often and only in mutual consent*

- *Not only focus on agreement of content but also on measurement and infrastructure (indicator validity, sophisticated data collection, avoiding misinterpretation)*
- *Carefully consider how performance agreements are embedded and related to other policy instruments*
- *Avoid strong annual fluctuations in institutional budgets*
- *Although views differ and depend on the aims one has in mind, many believe that performance agreements should be kept simple, robust and transparent*
- *Many believe that the introduction of performance agreements should be done in a gradual way. Learning by doing ('experimenting') seems to be the preferred strategy.*
- *When performance agreements are new, measures and indicators should not be too new (experience and expertise will improve acceptance and working)*
- *Performance agreements are dialogue-based. Well-organised patterns of communication are crucial. An independent agency can facilitate certain parts of the process*
- *Align performance agreements with other government steering tools*
- *Ideally, for the sake of stability and trustworthiness, performance agreements should be 'political proof' (limiting risks of a change in government)*
- *Use the outcomes of the performance agreements to inform society. Once performance agreements are in place and implemented, accountability is one of its virtues*
- *Important but unsolved issues, because they are dependent on aims and context, are:*
 - *The choice and balance between quantitative and qualitative measures*
 - *The impact of performance agreements without funding attached*
 - *The amount of funding attached for changing institutional behaviour*
 - *The use of existing or additional budgets (the latter seem preferable but not always realistic or without risk)*
 - *Comprehensive and uniform contracts, or specific and focused agreements (the latter seem preferable but may not fit every aim performance agreements can have)*

Appendix A: Short descriptions of performance agreements in selected countries

COUNTRY	PERFORMANCE AGREEMENTS
AUSTRALIA	3-year compacts to pursue institutional missions (system differentiation) and contribution to national goals. First time established in 2011. Quality and accountability based condition to receive public funding. Comprehensive document (university mission/government and university priorities/university strategies/government funding). Two components: facilitation funding (formula) and reward funding (focus on two areas: SES student and quality initiatives). Annual reporting requirement for HEIs on performance indicators; more comprehensively assessment after 3 years. Institutions must contribute to the annual Performance Portfolio Information Collection (IPPIC).
AUSTRIA	Basic budget is based on <i>Leistungsvereinbarung</i> – a 3-year PA. Started in 2007. Government develops guidelines and national plan. Next, institutions draft PAs. Based on dialogue and negotiations. Comprehensive PAs that address: strategic goals, teaching and research, drop out policies, improvement student-staff ratio, part-time studies, societal needs, international orientation, university cooperation, defining and measurement of indicators. Includes specified basic budget (obligation for government). Every six months government and institutions individually discuss progress. Universities must report on performance in the <i>Wissenbilanz</i> .
DENMARK	Dialogue-based development contracts, established since 2000, covering a 3-year period and not legally binding (letters of intent). No direct relationship between set targets and awarding grants. Last generation of development contracts (2012-2014) have a maximum of 10 goals per institution, 5 indicated by the government and 5 by the institution. Goals are supposed to be smart and aim at university's profile. Universities must report annually. Ministry sends outcomes to Parliament.
FINLAND	For universities: 4-year performance agreements, since 1994, covering 4 elements: national objectives, mission, profile & focus areas of the HEI, key development measures, and funding (core and project funding and monitoring and evaluation). See Finland country report for indicators used in PAs. Crafting PAs is interactive process. Initiated by the government (guidelines, national targets) HEIs respond and draft their targets based on internal discussion. Negotiations, based on web-based tool, follow. Not all performance indicators of the PAs are part of funding formula. PAs can be linked to the strategic funding component. Providing information for national database (KOTA) is mandatory. Government informs HEI every year on progress. Outcomes are made public. Additionally, there are site visits (particularly if HEI does not perform well (enough)). Different PAs for polytechnics (see country report Finland).
NORTH-RHINE WESTPHALIA	Since 2002, 2-year performance agreements (third agreement was for 4-years). The 40-page document (2012/14) contains general and concrete agreements. The topics covered are: institutional profile, public budget, teaching (number of student per discipline, the intake capacity of institutions for new entrants, <i>Hochschulpakt</i> ²⁶ agreements, quality assurance, capacity teacher training, supply for 'non-traditional' students), research (such as collaboration, profiling, PhDs, third party research), valorisation (such as patenting, collaboration), gender issues, internationalisation (such as collaboration, mobility of students and staff), linkages with upper secondary education, infrastructure and delivery of information and data.
THURINGIA	Since 2003, there is a 4-year Framework Agreement as well as 4-year bilateral performance agreements. The Framework Agreement is signed by three ministers and the nine HE institutions. Aims to give financial stability and structural development of HE landscape. It lists the key objectives for the sector, in return for public funding. The Framework Agreement shall be discussed every year. Institutions and ministry establish 4-year bilateral contract based on the framework Agreement on the basis of negotiations. Targets basically overlap with the Framework goals. The 30-40 page bilateral contracts focus on: overview of qualitative and quantitative institutional goals, planned measures for goal achievement, infrastructure investment, human resources, quality assurance, transparency and information measures.

²⁶ The number of (potential) enrolments has doubled for some years because of a structural change in the system of upper secondary education. To regulate this substantial but incidental increase the *Hochschulpakt* (I en II) has been established, by means of bilateral contracts that are part of the target and performance agreements.

HONG KONG	<p>UGC, addressing student number targets and manpower requirements, invites institutions to draft 3-year Academic Development Proposals. UGC discusses ADP with institutions and internal work group. Evaluation criteria used are: strategy, teaching and learning, advanced scholarship and community. Next, HEIs calculate the costs, checked by the UGC who uses the recurrent grant funding formula to send funding recommendation to the government.</p> <p>The ADP-process is largely controlled and coordinated by the UGC. The UGC also evaluates whether or not ADPs have been realised. Consequences may be taken into account for the next 3-year cycle.</p>
IRELAND	<p>Minister for Education has developed a System Performance framework, stating national priorities and key objectives, including measurable high-level indicators. In consultation with the Higher Education Authority (HEA), institutions develop individual three-year institutional performance compacts that reflect the institution's contribution to the national agenda. The compacts are still in its initial stages and in the first (pilot) year mainly meant to strengthen the strategic dialogue between HEA and institutions. In the next stage, an institution's progress in meeting its compact objectives will in principle have an impact on its core funding (10% is at stake).</p>
The Netherlands	<p>In 2012, the Ministry started a system of performance agreements where each institution had to specify ambitions with respect to education-related goals and how it sought to differentiate itself from other institutions. A conditional budget (amounting to 5% of the institutions' allocation for education) is tied to ambitions relating to seven performance indicators, and a selective budget (2% of the education budget) is competitively awarded (ex ante) to institutions that in their performance plans particularly seek to achieve differentiation ambitions in line with the national and European agendas. An independent Review Committee evaluates and monitors the agreements. After the contract period it establishes whether the (7) indicator-related goals have been achieved, based on evidence submitted by the institutions.</p>
SCOTLAND	<p>Since 2012, there are 3-year outcome agreements, aimed to demonstrate universities' impact from public investment and intends to maintain the diversity of Scotland's HE system. The outcome agreement annually set targets about priority areas institutions will work on. In four broad areas (opportunity, innovation, graduates employability & enterprising, and sustainable institutions) more than 20 issues and indicators were listed.</p>
LOUISIANA	<p>Board of Regents enters 6-year agreement to develop long-term performance goals and progress measurement. The agreement has annual performance targets unique to each institution. Institutional participation is voluntary; agreements however are legally binding. Targets in the agreements were negotiated with several stakeholders (with board of regents and institutional leadership as the most important ones). The contracts have a general format, with attachments with the targets and indicators that differ from one institution to the other. In total, there are up to 90 targets, ranging from 10 to 70 per institution.</p>
CROATIA*	<p>A 3-year pilot project has built capacity in both HEIs and the ministry to prepare the introduction of full performance funding agreements. Pilot funding agreements with all public HEIs cover teaching activities and aim to: i) reduce time to graduation, ii) increase the share of participation of students from underrepresented groups in the total number of enrolled and graduated students, and iii) Increase the number of graduates in technical, biomedical, biotechnical and natural sciences, iv) facilitate access for mature students (+ 25 years), and v) ensure that funds allocated for purpose of performance agreement cover 10% of public financing of HEIs. The experience of the implementation was evaluated after one year: there is a need to develop at least one shared goal for all institutions and common indicators to ensure comparable data (instead of each HEI proposing their specific indicators for each goal).</p>
ITALY*	<p>All universities are asked to develop 3-year strategic plans in line with the Ministry's strategic framework which consists of 2 goals – quality and sustainability – with 6 actions and 25 indicators. Each university defines its priorities on the basis of this framework and proposes to the Ministry a set of goals and indicators for the evaluation of its performance. On the basis of the HEI's proposal, with particular attention to its coherence with the national strategy and to its feasibility, the Ministry allocates targeted resources to the institutions. The resources allocation is subject to the result of an ex post evaluation.</p>
CZECH REPUBLIC*	<p>Each HEI describes a set of targets in its annual "institutional plan" (plan of realization of institutional programmes). The projects have to be in line with strategic priorities of the Ministry (Strategic Plan 2011-2015 + annual updates) and the institution's own strategic plans. The institutional plan is subject of negotiation between the HEI and the Ministry. So far only limited amendments and/or budgetary changes have been made to the agreements. Each HEI sets its own target indicators and evaluation criteria for the institutional plans. Funding cuts are possible in case of underperformance.</p>
<p>* These three examples have been copied from <i>Key Findings from the ET2020 country workshop in The Hague (25-26 September 2014) on "Performance agreements and their relationship to funding in higher education"</i></p>	

Appendix B: Short descriptions of effects and experiences with performance agreements in selected countries

COUNTRY	EFFECTS AND EXPERIENCES PBF AND PAs
AUSTRALIA	First two rounds of Compacts suggest that they amount to a bureaucratic burden with little positive effects on institutional behaviour. Doubts about future use of Compacts in its current form.
AUSTRIA	<p>In the period 2007-2012 the funding model consisted of basic budget (linked to PAs) and formula-based budget (20%, competitively distributed). Formula-based budget was too complex and not transparent. Relationship between funding and performance was unclear. Criticism on selection of indicators that were both input and output based. The share of the competitive, formula-based funding (20%) was too small to affect institutional behaviour (although institutions improved on several performance areas). Steering effect of performance driven parts of the model seems low, although <i>Wissenschaftsrat</i> concluded that PAs have contributed to a more diversified Austrian HE landscape. Other critique: overlap between PAs and other instruments/plans, such as the development plans of universities, impact hard to measure, not a 'level playing field' because it is easier for specialised institutions to profile themselves than for comprehensive universities.</p> <p>Suggestions to introduce the study place funding model (with among other things stronger role for national development plan) and calculation of basic budget based on (a limited number of performance) indicators (see country report Austria).</p>
DENMARK	<p>Performance-based allocation for teaching (taximeter) runs for a long time, several adaptations (e.g. bonus system – effects yet unknown). While performance-based research funding seems <i>relatively</i> low (compared to the teaching component) it effects the institutions. Third party funding and publication outputs have increased but it is unclear if this is due to the performance-driven allocation of funds. Downsides of performance-driven allocation mentioned are: potentially narrowing university's purpose as it can marginalise 'non-performance-based' activities, prioritises output over impact (citations are not part of the funding formula), and empowering managers over academic professionals. Risks of homogeneity instead of diversity.</p> <p>The first generations of development contract were too detailed and process-oriented. Avoid that development contracts become straitjackets instead of catalyst for change. There has been a shift from development plans being 'comprehensive strategic plans' to 'selective mission-based contracts'. Reduction of the number of targets – avoiding contracts that are too lengthy. Contracts have become 'smarter'. Universities adapted behaviour in terms of acting more strategically.</p> <p>Overlap in steering should be avoided.</p>
FINLAND	<p>Finnish aims of PBF and PAs are: boost productivity and impact, increasing performance (through more efficiency, internationalisation and quality), increase mutual understanding between government and HEIs, gain insights in performance of system and HEIs, and enhance accountability and transparency. Government reports progress and is positive over steering effectiveness: HEIs act more strategically (profiling), with positive impact within the institutions. Better cost and performance awareness. Improved dialogue. Potential disadvantages spotted: 4-year period is rather long and limits flexibility, performance-driven system breeds uniformity which is uncomfortable for specialised institutions and may limit profiling, it leads to (unwelcome) competition, is vulnerable for manipulation, strong focus on national goals that may not be in line with local goals.</p> <p>Over 20 years there have been some changes: nowadays more dialogue-based (instead of imposed by the state), from 3 to 4-year contracts (political election cycle), implying reduction of bureaucratic burden, reduction of number of performance indicators in PAs (from 13 to 6), adjusting weights for some indicators. After 20 years, the system of PAs is in general well-accepted.</p> <p>Potential future changes (although dependent on outcome of political elections): more emphasis on student feedback survey, number of student earning over 55 credits, adapting assessment of scientific output.</p>
NORTH-RHINE WESTPHALIA	<p>Performance agreements aimed to foster dialogue between state and institutions in a structured and transparent way. Institutional profiling and national goals' achievement important.</p> <p>Research suggests that there is no (direct), or a low, impact of incentives on performances because</p>

	<p>volume of performance-based funding is limited. Transparency has increased because results are made public. Performance agreement also effected internal university decision-making in positive sense. Criticism: agreement are too general because government fixes framework conditions. Responding to the same goals leads to homogeneity instead of heterogeneity (institutional profiling does not lead to system differentiation). System creates 'winners and losers'. Because performance-based funding is capped performance improvement may not lead to more income (if others perform even better). Emphasis on quantities instead of qualities can have perverse effects.</p>
THURINGIA	---
HONG KONG	<p>The funding model with the different components, with elements of competition, are believed to have been effective in setting system direction. The RAE, part of the research funding, is believed to have led to improvements in research and has strengthened accountability. Despite improvements and, in general acceptance of the system, there are complaints about the 'publish or perish' culture and the administrative burden. The RAE productivity push also had effects on HR-policies -- less tenure positions and punishing 'underperforming' staff by increasing their teaching loads.</p>
IRELAND	<p>While the experiences are still quite recent, the performance agreements seem to have led to a strengthening of the institutions' strategic orientation and their steering capacity and urged them to seek collaboration with regional partners (as requested by the government).</p>
SCOTLAND	<p>Outcome agreements seem to help to establish system-wide dialogue. Institutions respond to strategic priorities set by the government. Unclear to what extent ambitions / targets will be realised (too soon to tell). Concerns about the pace (annual targets and reporting) and level of bureaucracy. Idea is to relax the time frame to triennial reporting.</p>
The Netherlands	<p>In 2014 a Mid-Term review was carried out by the independent Review Committee overseeing the performance contracts. This was done to evaluate progress on performance agreements and withdraw funding in cases where there was evidence of a lack of progress. It was concluded that all institutions had made sufficient progress and that the agreements had led to a strengthening of the institutional profiling process and a renewed focus on education quality.</p>
TENNESSEE	<p>There has been no evaluation of the current PBF system, but graduate numbers have gone up (but could be due to economic recession) and institutional policies are changing because of PBF in combination with other initiatives. (Potential) side-effects mentioned: weakening of academic standards, increased compliance costs, reduction of inter-institutional collaboration due to competition, restrictions to admissions (for reputation or increase graduation rates).</p>
LOUISIANA	<p>The performance fund was meant as additional funding. Due to economic recession it however was taken from the core funding, implying that institutions has to perform better for the same level of funds, or maintain their performance for less funding. As the result of this (and institutions being knowledgeable about it) institutions were conservative in setting targets.</p> <p>Nonetheless most institutions pass the Grad Act yearly (meet the negotiated targets) meaning they are performing better. Effects could have been better if the model had been implemented as intended.</p>
SOUTH CAROLINA	<p>The 1996-2002 performance-based funding model and its successor was abandoned in 2006. It was based on 9 success factors and 37 attached performance indicators. Reasons for the failure were a heavily divided sector, indicators did not adequately assess institutional quality, institutions in similar groups were treated equally although serious differences existed, less differentiation in institutional missions possible, potentially huge fluctuations in funding, drop in tax revenues and lack of proof that performance based funding raises performance.</p>

Appendix C: Some web links to bilateral contracts between the government and the HE institutions

AUSTRALIA

Mission based compacts 2014-2016: <http://docs.education.gov.au/node/34873>

Mission-based compacts 2011-2013:

<http://www.industry.gov.au/research/MissionBasedCompacts/Pages/default.aspx>

Summary Report on Mission-based Compacts 2011-2013:

<http://www.industry.gov.au/research/MissionBasedCompacts/Documents/SummaryReportMissionBasedCompacts2011-13.pdf>

AUSTRIA

[http://wissenschaft.bmfw.gv.at/bmfw/studium/studieren-in-oesterreich/oesterr-hochschulwesen/das-oesterreichische-hochschulsystem/leistungsvereinbarungen-2013-2015/](http://wissenschaft.bmwf.gv.at/bmfw/studium/studieren-in-oesterreich/oesterr-hochschulwesen/das-oesterreichische-hochschulsystem/leistungsvereinbarungen-2013-2015/)

DENMARK

<http://www.au.dk/en/about/uni/policy/aarhus-universitys-development-contract-2012-2014/>

http://www.sdu.dk/en/Om_SDU/Organisationen/Udviklingskontrakt

FINLAND

Examples of performance agreements can be found here (in Finnish):

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/yliopistojen_tulossopimukset/Sopimukset_2013_-_2016/AYO_sopimus_2013-2016.pdf

http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoytus/tavoitesopimukset/FUAS_2013_2016/Laurea_Sopimus_2013-2016.pdf

NORTH-RHINE WESTPHALIA

<http://www.wissenschaft.nrw.de/hochschule/hochschulen-in-nrw/ziel-und-leistungsvereinbarungen/>

The NETHERLANDS

<http://www.rcho.nl>

<http://www.vsnu.nl/general-agreement-en.html>

<http://www.verenighogescholen.nl/component/content/article/22/1063>

<http://www.oecd.org/sti/inno/Innovation-policy-Netherlands.pdf>

<http://www.oecd.org/sti/inno/netherlands-innovation-review-recommendations.pdf>

THURINGIA

http://www.thueringen.de/th2/tmbwk/wissenschaft/hochschule_und_studium/hochschulentwicklung/zlv/

IRELAND

<http://www.heai.ie/en/policy/national-strategy/higher-education-system-performance-2014-16>

SCOTLAND

<http://www.sfc.ac.uk/funding/OutcomeAgreements/OutcomeAgreementsOverview.aspx>