

Saksansvarlig: Frank Arntsen

Saksbehandler: Marianne Dyresen og Hanne Bergfjord

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2018

Tilråding:

1. Styret tar «Etatsstyring 2017 - tilbakemelding fra KD» til etterretning.
2. Styret vedtar å videreføre gjeldende hovedprioriteringer som grunnlag for årsplanene for 2018:
 - Ett NTNU
 - Nasjonal premissleverandør
 - Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer
3. Styret forutsetter at det settes av ressurser til å følge opp hovedprioriteringene på alle nivå i organisasjonen.
4. Styret slutter seg til vurderingene av inntektsutviklingen for langtidsperioden.

5. Styret fastsetter planleggingsrammene for fordelingen av NTNUs bevilgning over statsbudsjettet for 2018 slik det fremkommer av tabellen.

Planleggingsrammene fastsettes med forbehold om vesentlige endringer i bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet.

Tall i tusen kr.	Historikk	Fordeling
År	2017	2018
Rammebevilgning fra departementet	6 150 014	6 200 470
<i>Fordeling av bevilgningen:</i>		
Ramme drift fakultetene og VM	3 721 710	3 772 950
Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak	1 504 921	1 539 514
Øremerkede bevilgninger	367	367
SUM Ramme drift (RD)	5 226 998	5 312 830
Rekrutteringsstillinger	509 196	515 117
Strategiske satsinger, vit.utstyr og omstilling	289 163	321 947
SUM Ramme strategi og omstilling (SO)	798 359	837 064
Engangsbevilgninger og andre bevilgninger	69 800	-
Usikkerhetsmargin	54 858	50 577
Øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	124 658	50 577
SUM rammefordeling	6 150 014	6 200 470

Formål med saken

Denne saken er første behandling av *Årsplan for 2018*. Formålet med denne saken er at styret vedtar rammebetingelser og gir organisasjonen føringer for plan- og budsjettarbeidet for 2018, slik at konkretisering og detaljplanlegging kan starte. Det tas sikte på at endelig vedtak av årsplan og budsjett for 2018 gjøres i styremøtet i desember 2017.

1. Sammendrag

Arbeidet med plan og budsjett er omfattende prosess. Figuren til høyre illustrerer de viktigste føringene som vil ligge til grunn for det endelige fremlegget av forslag til plan og budsjett for 2018.

De ulike elementene beskrives kort under. Kapitlene videre i saken gir utdypende informasjon. Av hensyn til nye styremedlemmer og nye ledere har vi valgt å legge inn en del ekstra bakgrunnsinformasjon.



Bevilgning, krav og forventninger fra KD

KDs bevilgning, krav og forventninger til NTNU blir tydeliggjort i tildelingsbrev, etatsstyringsbrev eller etatsstyringsdialog.

De siste styringssignalene fra KD mottok vi i juni 2017 gjennom etatsstyringsbrevet «Etatsstyring 2017 - Tilbakemelding til NTNU», som er vedlagt denne saken. Tilbakemeldingen er positiv og KD er gjennomgående fornøyd med NTNUs arbeid og resultater. De har imidlertid høye forventninger til oss. Effektene av fusjonen bør etter hvert realiseres i form av gjennomgående bedre resultater, og KD framhever særlig en del utfordringer som NTNU har innen utdanningsområdet.

Statsbudsjettet for 2018 som blir fremlagt 12. oktober gir vesentlige føringer for årsplanen. Vi forventer å få tildelingsbrevet for 2018 i slutten av desember 2017. De økonomiske rammene i denne saken er derfor foreløpige estimer, og vi legger til grunn at NTNU får en forsiktig vekst i rammebevilgningen for 2018.

Strategien «Kunnskap for en bedre verden» og Fusjonsplattformen

Årsplan 2018 er en operasjonalisering av NTNUs strategi 2011-2020 «Kunnskap for en bedre verden» og Fusjonsplattformen. Arbeidet med å fornye denne strategien er igangsatt. En organisasjon som vår krever en viss kontinuitet i arbeidet med realisering av strategiene. Selv om vi skulle få en ny strategi fra 2018, vil mye av arbeidet som pågår med å gjennomføre nåværende strategi måtte fortsette inn i 2018. For ikke å foregripe prosessen med å utvikle ny strategi foreslås det i denne omgang ikke nye prioriteringer eller grep, kun videreføring av allerede igangsatt arbeid. Det vil allikevel være rom for justeringer dersom det fremkommer vesentlige momenter i arbeidet med ny strategi som bør reflekteres i årsplanen for 2018.

Status og utfordringer i kjernevirksomheten

I forbindelsen med Årsrapporten for 2016 til KD gjorde vi en grundig gjennomgang av virksomheten (S-11/17, mars). NTNU har jevnt over gode resultater og høy måloppnåelse. Det er allikevel potensial for forbedringer. En hovedutfordring i sektoren er for lav gjennomføring og stort frafall i utdanningene, og dette gjelder også for flere av NTNUs studieprogrammer. Det arbeides målrettet med å forbedre dette. Vi ønsker større endringshastighet på utdanningsområdet, bl.a. gjennom mer innovativ og digital utdanning, samt utvikling av studieporteføljen. På forskningsområdet er det for dårlige tilslag på EU-finansiering og de skarpeste konkurransearenaene (eks. ERC og Fripro). Det er fortsatt behov for tiltak for å øke kvaliteten i bredden, samtidig som vi har for få miljøer i internasjonal toppklasse. Vi ønsker større mobilitet, både blant studenter og ansatte. For øvrig er det avgjørende at det teknisk-administrative støtteapparatet og verktøyene i større grad støtter opp under kjernevirksomhetens og ledernes behov.

Prioriterte oppgaver

Årsplanen inneholder ikke det komplette planverket for NTNU, men fokuserer på hovedprioriteringene som gjelder felles for hele NTNU. Årsplanene skal svare på NTNUs største utfordringer og rette oppmerksomhet mot det som skal endres. Styret vedtar årlig et fåtall hovedprioriteringer som skal innarbeides i årsplanene, og følges opp med tiltak og ressurser på alle nivå i organisasjonen.

Vi foreslår følgende tre likeordnede hovedprioriteringer for 2018 som alle er en videreføring fra 2017:

1. Ett NTNU
2. Nasjonal premissleverandør
3. Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

Frem mot styrets vedtak av Årsplan for 2018 i desember utarbeides virksomhetsmål, samt detaljerte planer og budsjetter knyttet til hovedprioriteringene. NTNU praktiserer rammestyring og lederne og deres enheter har ansvar og myndighet til å definere hvordan man best når målene, fremfor å styre aktiviteter og budsjettfordeling detaljert. Årsplaner skal utarbeides ved alle enheter, med utgangspunkt i vedtak fra NTNUs styre.

Den økonomiske situasjonen på kort og lang sikt

De økonomiske ressursene er en vesentlig rammebetingelse for realiseringen av strategien og hovedprioriteringene. NTNU vektlegger langsiktig styring av økonomien, og fordelingen av budsjetttrammene ses i et langsiktig perspektiv. Utgangspunktet for forslaget til rammefordeling for 2018 er at det forventes en forsiktig vekst i bevilgningsrammen for 2018, og at denne deretter flater ut. Vi har planmessig bygd ned «reservene» (avsetninger av ubrukte bevilgninger) de siste årene. Nivået på ubrukte bevilgninger ikke lenger for høyt, og fokus i økonomistyringen bør rettes mot å ha en god balanse mellom inntekter og kostnader, stabilisere nivået på avsetningene og arbeide for å utnytte handlingsrommet innenfor eksisterende rammer bedre.

NTNUs fordelingspolitikk og rammefordeling

Styret ved NTNU har vedtatt en ny rammefordelingsmodell (RFM) som tas i bruk fra 2018. RFM er et redskap for å fordele NTNUs bevilgning fra Kunnskapsdepartementet til fakultetene, vitenskapsmuseet og fellesadministrasjonen. Innføringen av ny RFM innebærer at det gjennomføres betydelig forenklinger og effektiviseringer i NTNUs budsjettmodell og økonomistyring, bl.a. gjennom at finansieringen av internhusleie fases inn i basisbevilgningen, SO-midlene rendyrkes til å finansiere tidsavgrensede prosjekter og ved å redusere omfanget av internfakturering.

Innføringen av RFM gjøres slik at historiske tilpasninger i fakultetenes basisbevilgning blir videreført. Vi estimerer en realøkning i NTNUs bevilgningsramme i 2018 på 51 mill. kroner, i første rekke som følge av vekst i utdanningsproduksjonen. Vi forventer at avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet videreføres på samme nivå som i 2017 (0,7%). Samlet sett er det vekst i rammen til fakultetene og dermed rom for vekst i primærvirksomheten. Nivået på SO-rammen sikrer en strategisk innretning med mulighet for å støtte opp om hovedprioriteringene. Fordelingen innebærer også en fortsatt tydelig føring om effektivisering av det administrative støtteapparatet.

2. Bevilgning, krav og forventninger fra KD

Regjeringen har som ambisjon å løfte kvaliteten på høyere utdanning og forskning, og har de senere årene lansert en rekke reformer. Tidligere i regjeringsperioden har vi fått stortingsmeldingene Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024* og Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet*. I januar 2017 kom også stortingsmeldingen Meld. St. 16 (2016-17) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*.

Styringssystemet

Det ble innført ny målstruktur for sektoren fra 2015. KD har definert 4 langsiktige sektormål. Styringsparametere ble revidert fra 2016. Parameterne gir ikke et dekkende bilde av resultatutviklingen i sektoren, men angir områder der departementet vil være særlig opptatt av resultatforbedringer i sektoren.

Tabellen viser sektormålene med tilhørende styringsparametere.

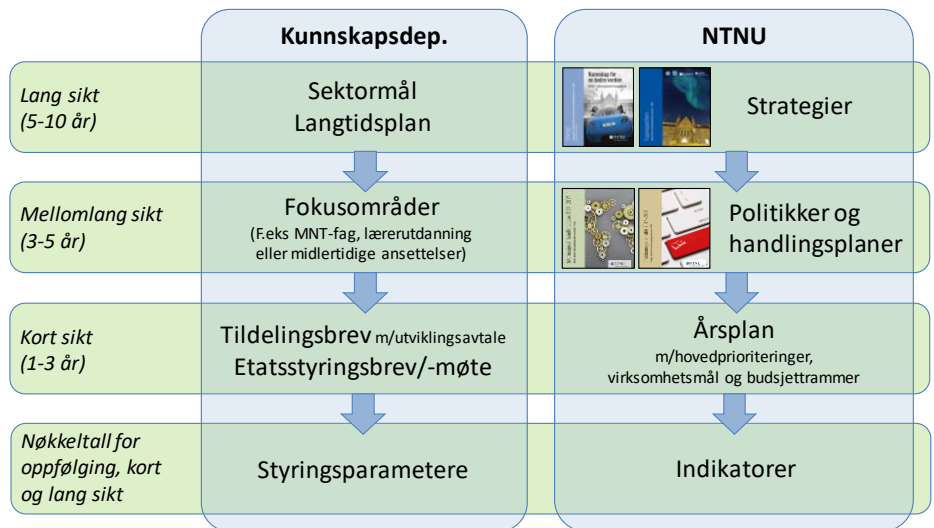
Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning	<ol style="list-style-type: none">1. Andelen bachelorkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (DBH)2. Andelen masterkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (DBH)3. Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år (DBH)4. Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (Studiebarometeret)5. Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (Studiebarometeret)6. Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (DBH)7. Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (Forskingsrådet/NIFU)8. Andelen utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter (DBH)
Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	<ol style="list-style-type: none">9. Andelen masterkandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (NIFU/Kandidatundersøkelsen)10. Bidragsinntekter fra Forskingsrådet per faglig årsverk (DBH)11. Andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU og Forskingsrådet per faglig årsverk (DBH)12. Antall forretningsideer per faglig årsverk (DBH)13. Andelen forskningsinnsats i MNT-fag (NIFU/FoU-statistikken)
Sektormål 3: God tilgang til utdanning	<ol style="list-style-type: none">14. Kandidatmåltall på helse- og lærerutdanningene
Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forsknings-system	<ol style="list-style-type: none">15. Antall studiepoeng per faglig årsverk (DBH)16. Andelen kvinner i dosent- og professorstillinger (DBH)17. Andelen midlertidig tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger (DBH)18. Andelen av samlingene og objektene ved universitetsmuseet som er tilstrekkelig sikret og bevart (DBH)

I forlengelsen av strukturreformen har KD satt i verk utprøving av utviklingsavtaler som et virkemiddel for å heve kvaliteten i utdanning og forskning. Utviklingsavtalene skal videre bidra til at institusjonene styrker og rendyrker profilene sine, slik at det på lenger sikt blir en bedre arbeidsdeling i sektoren.

NTNU var pilot i 2016 og styret behandlet avtalen i S-sak 63/16. Utviklingsavtalen er innarbeidet i tildelingsbrevet for 2017 og har en varighet på 3 år. Prøveordningen skal legge grunnlaget for at utviklingsavtaler kan bli en fast del av styringsdialogen for alle de statlige institusjonene. Fellesnevner for de 5 målene i NTNUs utviklingsavtale er at de alle er viktige for å realisere gevinstene av fusjonen, og de innebærer aktiviteter som er vesentlige i arbeidet med faglig integrasjon. For øvrig er det mål som bidrar til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren,

og som det vil kreve mye arbeid av organisasjonen over flere år for å nå. Utviklingsavtalen innebærer ekstra støtte og påtrykk fra departementet for å realisere målene.

Figuren til høyre viser oppbyggingen av styringssystemet og hvordan føringene fra KD er operasjonalisert internt ved NTNU.



NTNU ønsker å kjøre en prosess for å utvikle egne indikatorer som supplement til KDs parametere. En slik prosess bør gjøres i sammenheng med forestående strategiarbeid. I påvente av dette arbeidet legges det i 2018 opp til å benytte KDs styringsparametere for intern oppfølging.

Tilbakemelding fra KD på status og resultater per 2016

På bakgrunn av Årsrapporten for 2016 (styresak S-sak 11/17), tilstandsrapporten for sektoren og resultatrapporteringen til DBH har KD gjort en vurdering av NTNU. I og med at det ikke er eget etatsstyringsmøte i 2017 har i år vi mottatt tilbakemeldingen i skriftlig form, og den finnes vedlagt denne saken. Neste ordinære etatsstyringsmøte blir i mai 2018.

Rektor vurderer årets tilbakemelding som positiv. NTNU får skryt for godt arbeid og KD vurderer at vi gjennomgående er «på rett kurs». KD er tydelig på at de har høye svært forventninger til oss, og at det ventes ytterligere forbedring i resultatene fremover og at effektene av fusjonen etter hvert må bli tydeligere på resultatsiden.

KD peker særlig på NTNUs utfordringer innen utdanningsområdet. Dette gjelder særlig gjennomstrømming i studiene, men også ubalanse mellom inn- og utreisende studenter, og at vi ikke oppfyller alle kandidatmåltallene. KD har forventninger til NTNUs arbeid med gjennomgang og samordning av studieporteføljen. I kvalitetsmeldingen (Meld. St. 16 (2016-17)) er det formulert en rekke tiltak og forventninger til institusjonene for å bidra til kvalitet i høyere utdanning. KD vil følge opp tiltakene, men er opptatt av at kvalitet i første rekke skapes lokalt. KD er tilfredse med NTNUs arbeid med studiekvalitet, men KD forventer allikevel at styret og ledelsen ved NTNU følger opp meldingen for å skape en enda sterkere kultur for å øke kvaliteten i utdanningene.

Finansieringssystemet – rammebevilgning fra KD

Fra 2017 ble også finansieringssystemet for UH-sektoren endret. Finansieringssystemet fordeler budsjettmidler mellom institusjoner – ikke mellom virksomhetsområder, fag eller interne organisatoriske enheter. Institusjonene i UH-sektoren er nettobudsjetterte virksomheter som selv har fullmakt til å disponere midlene som tildeles fra Kunnskapsdepartementet. Selv om rammen fra KD er delt i en basis- og en resultatbasert del, tildeles den som et samlet beløp som styret ved NTNU selv har fullmakt til å disponere til ulike formål. Denne samlede rammen skal finansiere NTNUs totale virksomheten innenfor kjerneområdene utdanning, forskning, formidling og nyskaping, og tilhørende felles infrastruktur, fellesarealer og fellesadministrasjon. Dette innebærer at styret gis et betydelig strategisk handlingsrom, og styret har både fullmakt til og ansvar for å forestå den videre fordelingen av rammebevilgningen internt på NTNU.

For planleggingsformål har vi estimert en rammebevilgning fra KD på ca. 6,2 mrd.kr for 2018. Nærmere beskrivelse av beregningen fremgår av kapittel 5.

ABE-reformen

Regjeringen igangsatte en egen avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE-reformen) fra 2015. Regjeringen har ikke definert begrepene «avbyråkratisering og effektivisering» nærmere. For at denne reformen ikke skal føre til dårligere kvalitet i statlig tjenesteproduksjon, forventes det at virksomhetene arbeider systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. Reformen innebærer et rammekutt i bevilgningen for alle statlige virksomheter. I etatsstyringsmøtet 25. mai 2016 bekreftet KD at vi må forberede oss på at dette trekket har kommet for å bli. Det er ingen signaler om at trekket ikke vil bli videreført i årene fremover.

For NTNU har ABE-kuttet ligget rundt 40 mill. kr årlig, dvs. at det inkludert 2018 forventes å akkumulere seg opp til cirka 160 mill.kr. I vår sammenheng har vi (i første omgang) valgt å rette fokus mot mulige forenklinger, standardisering og effektivisering i den administrative virksomheten på alle nivå. Fusjonen gav oss en anledning og ekstra moment til å gjøre omfattende grep. Styret vedtok i sak 49/16 en «*planleggingsramme for administrative effektiviseringstiltak for 2017 på minimum 5 %, og 10% med samlet effekt for perioden 2017-19*». Styrets effektiviseringskrav ble beregnet til cirka 110 mill.kr.

I årsrapporten skal NTNU gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak, samt hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.

3. Strategisk forankring, status og utfordringer

Årsplan 2018 er en kortsiktig operasjonalisering av NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden» og Fusjonsplattformen. Det planlegges en prosess med strategiarbeid denne høsten (ref egen styresak). Dersom det fremkommer momenter i arbeidet med revidert strategi som bør implementeres allerede i 2018 er det fortsatt rom for å gjøre tilpasninger i årsplanen for 2018 frem mot vedtak i desember. Det er imidlertid vår vurdering at endringer i strategien gjerne krever noe tid å operasjonalisere. Vi legger derfor til grunn at hovedtyngden av arbeidet med implementering av ny strategi vil skje gjennom planarbeidet for 2019 som starter i mars/april 2018.

En organisasjon som vår krever enn viss kontinuitet i arbeidet med å realisere strategiene, og vi har mye pågående utviklingsarbeid i 2017 som må fortsette inn i 2018. Som konsekvens av fusjonen har vi i 2016 og 2017 arbeidet mye med organisering, både av faglig og administrativ virksomhet og en rekke tiltak for å hente ut gevinstene av fusjonen. Mange av fakultetene trekker frem arbeid med å etablere en felles kultur, gjennomføre faglig integrasjon og å få ny organisasjon til å fungere godt som hovedutfordringer i tiden som kommer. Dette arbeide må fortsette for fullt også i 2018.

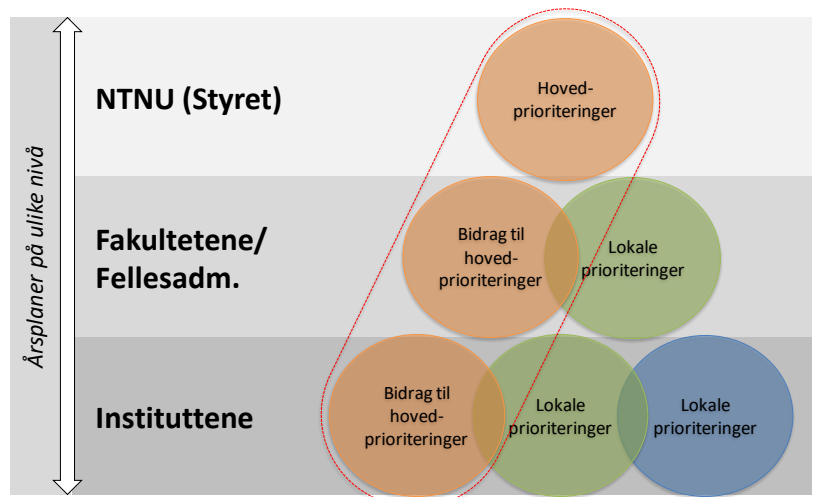
I forbindelsen med Årsrapporten for 2016 til KD gjorde vi en grundig gjennomgang av virksomheten (S-11/17, mars). NTNU har gode resultater og høy måloppnåelse over tid. Det er allikevel en del utfordringer som må følges opp i prioriteringene for 2018.

Studentene i flere av NTNUs studieprogrammer har fortsatt for lav gjennomføringsgrad på normert tid og for høyt frafall. Det er betydelig oppmerksomhet på videreutvikling, koordinering og effektivisering av studieporteføljen. Dette inkluderer arbeid med faglig integrasjon og innføring av fellesemner/områdeemner. Vi ønsker mer innovativ og digital utdanning. På forskningsområdet har vi fortsatt behov for tiltak for å øke kvaliteten i bredden, og retter spesiell oppmerksomhet mot

fagmiljøer med svak forskningstradisjon. Vi arbeider systematisk for å få flere miljøer i internasjonal toppklasse gjennom eksempelvis nye ansettelser på innstegsvilkår gjennom programmet Onsager Fellows og oppstart av ny pulje innenfor Stjerneprogrammet. På sikt forventes tiltakene å gi økt tilslag på EU-finansiering og de skarpeste konkurransearenaene (eks. ERC og Fripro). Vi ønsker større internasjonal mobilitet, både for studenter og ansatte. Innen nyskapingfeltet arbeides systematisk med gjennomgang og styrking av innovasjonsaktivitetene rettet mot studenter. Tilsvarende arbeides med å styrke organiseringen og videreutvikle nyskappings-aktivitetene ved fakultetene. For øvrig er det avgjørende at det teknisk-administrative støtteapparatet og verktøyene i større grad støtter opp under kjernevirksomhetens og ledernes behov.

4. Hovedprioriteringer for 2018

Det er viktig å ha et gjennomgående planverk, en «rød tråd», i en så stor organisasjon som NTNU. Årsplaner skal utarbeides ved alle enheter, med utgangspunkt i vedtak fra NTNUs styre. Styret vedtar årlig et fåtall *felles* hovedprioriteringer som skal innarbeides i form av tiltak og ressurser på alle nivå i organisasjonen. Årsplanene skal rette oppmerksomhet mot det som skal endres. NTNU driver rammestyring og overlater i stor grad til lederne og deres enheter å definere hvordan man best når målene, fremfor å detaljstyre aktiviteter og budsjetter. I tillegg til hovedprioriteringene vil det til enhver tid eksistere lokale og sentrale satsinger. Det er derfor viktig at det også blir laget planer for denne delen av virksomheten. Figuren illustrerer sammenhengen i årsplanene.



Styret vedtok i styresak S-49/16 (august i fjor) tre likeordnede hovedprioriteringer for perioden 2017-2020. Oversikten under viser hovedprioriteringene med tilhørende virksomhetsmål. Virksomhetsmålene er i utgangspunktet ettårige og oppdateres i den årlige planprosessen. De fem virksomhetsmålene merket med blå, kursiv skrift inngår i utviklingsavtalen med KD og har varighet ut 2019.

Ett NTNU

1. Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi.
2. *Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.*
3. Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

Nasjonal premisleverandør

4. Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.
5. Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.
6. *Vi skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.*
7. *Vi skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.*
8. Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer.

Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

9. Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen.

10. Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiseringspolitikken i hele organisasjonen.
11. *Vi skal heve kvaliteten i forskningen og utvikle flere fagmiljøer på høyt internasjonalt nivå.*
12. *Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.*

De tre hovedprioriteringene støtter alle opp om fusjonsplattformen, er viktige for å realisere gevinstene av fusjonen, og de innebærer aktiviteter som er vesentlige i arbeidet med faglig integrasjon. De forventes å bidra til å heve kvaliteten og gi bedre resultater. De er på områder hvor vi har behov for endring og hvor de fleste enheter planlegger å legge betydelig innsats i utviklingstiltak. For øvrig er det mål som bidrar til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren. Vi har vektlagt å gi prioriteringene titler som er enkle, men som samtidig indikerer retning/målet.

Det er ingen signaler som indikerer at vi bør endre disse hovedprioriteringene, men vi foreslår at virksomhetsmålene (med unntak av de som inngår i utviklingsavtalen) oppdateres. Dette vil skje som en del av organisasjonens planarbeidet i løpet av høsten, og ses i sammenheng med både fordeling av ledige midler i SO-ramma og strategiarbeidet for øvrig.

4.1 Ett NTNU

Denne hovedprioriteringen handler primært om integrasjon av de fire fusjonerte enhetene, hvordan vi utvikler oss som institusjon til beste for alle partnerne og legger til rette for å høste gevinster av fusjonen. NTNU har vært opptatt av å gjennomføre en fusjonsprosess som er kunnskapsbasert og med god medvirkning fra studenter og ansatte. Ved inngangen til 2017 vedtok styret ny administrativ og faglig organisering. Hovedprioriteringen «Ett NTNU» vil favne et bredt spekter av aktiviteter, eksempelvis utvikling av en felles NTNU-identitet, faglig integrasjon, strategisk arbeid med studieporteføljen, arbeidsmiljøtiltak, forbedring av administrative støtteprosesser og tiltak for effektivisering av driften. 2017 ble brukt til å iverksette ny organisasjon, legge til rette for samarbeid på tvers og skape synergier. For 2018 må dette arbeidet fortsatte, og samtidig blir arbeidet med å operasjonalisere og implementere en ny strategisk plattform en hovedaktivitet.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 er en del av utviklingsavtalen med KD og ligger fast for 2018:

- Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 vurderes videreført, oppdatert eller tatt ut for 2018:

- Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi.
- Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

I tillegg kan detaljplanleggingen utover høsten resultere i forslag om nye virksomhetsmål for 2018.

4.2 Nasjonal premissleverandør

Hovedprioriteringen favner NTNUs nasjonale og regionale samfunnsoppdrag. Vi ønsker å være Norges mest attraktive universitet, og en foretrukket samarbeidspartner og arbeidsgiver. Som nasjonal kunnskapsleverandør skal vi utdanne kandidater med høy og relevant kompetanse. Vår profil som profesjonsuniversitet er styrket gjennom fusjonen. Vi skal styrke forskningsgrunnlaget for profesjonsutdanningene og videreutvikle praksisdelen med tanke på kvalitet og relevans. Vår strategi innebærer en satsing på innovasjon og nyskaping i hele den faglige bredden og på alle nivåer i organisasjonen. Vi ønsker å være en drivkraft for entreprenørskap og nyskaping og vil styrke satsingen på forskningsbasert innovasjon gjennom samarbeid mellom klynger og sentre (SFI/FME/NCE). For å realisere våre ambisjoner kreves det et tett og systematisk samarbeid med samfunns- og arbeidsliv. Det er utarbeidet en egen politikk for dette arbeidet, og i 2018 har

implementering og gjennomføring av politikken høy prioritet. Vi skal i de tre byene bygge campus som skal støtte opp under den omstillingen som Norge står overfor, og som skal bidra til å realisere visjonen «*Kunnskap for en bedre verden*». Våre universitetscampus skal fremstå som attraktive og levende, hvor de fysiske omgivelsene og infrastrukturen stimulerer og inspirerer til læring, forskning, formidling og nyskaping på høyt nivå.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 er en del av utviklingsavtalen med KD og ligger fast for 2018:

- Vi skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.
- Vi skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 vurderes videreført, oppdatert eller tatt ut for 2018:

- Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.
- Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.
- Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer.

I tillegg kan detaljplanleggingen utover høsten resultere i forslag om nye virksomhetsmål for 2018.

4.3 Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

Denne hovedprioriteringen bygger opp under visjonen om å bli et internasjonalt fremragende universitet som leverer «*kunnskap for en bedre verden*». NTNU skal være et internasjonalt orientert universitet som har høy kvalitet i all forskning og kunstnerisk virksomhet. Vi ønsker å ha flere fagmiljøer som hevder seg verdenstoppen og forskning som setter tydelige spor etter seg. Vår utdanning skal holde høy faglig og pedagogisk kvalitet, og vi har satt i verk flere tiltak for å styrke undervisningskvaliteten gjennom satsingen NTNU Toppundervisning, eksempelvis utvikling av et pedagogisk meritteringssystem.

Samarbeid med institusjoner i andre land er et virkemiddel for å heve kvaliteten i vår egen virksomhet. Internasjonalisering må være en integrert del av aktiviteten ved alle NTNUs fagmiljøer – i studieprogrammer, i forskningsaktivitet og i nyskappingsinitiativ. Våre fagmiljøer skal samarbeide med fremragende fagmiljøer over hele verden og rekruttere studenter og ansatte derfra. Samarbeid innen det europeiske utdannings-, forsknings- og innovasjonsområdet er en hovedprioritet for NTNUs internasjonale samarbeid. Formidling og kommunikasjon skal styrke NTNUs synlighet og omdømme ute i verden.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 er en del av utviklingsavtalen med KD og ligger fast for 2018:

- Vår forskning og kunstneriske virksomhet skal holde høyt internasjonalt nivå og vi skal skape flere verdensledende fagmiljøer
- Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 vurderes videreført, oppdatert eller tatt ut for 2018:

- Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen.
- Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiseringspolitikken i hele organisasjonen.

I tillegg kan detaljplanleggingen utover høsten resultere i forslag om nye virksomhetsmål for 2018.

5. Estimert bevilgning fra Kunnskapsdepartementet i langtidsperioden

NTNU vektlegger langsiktig styring av økonomien, og før vi fordeler årets rammebevilgning gjør vi vurderinger av framtidsutsiktene både når det gjelder inntekt fra KD, kostnadsutvikling og nivået på ubrukte bevilgninger, samt utviklingen i totale inntekter og styringen av totaløkonomien.

I denne saken er det foreløpig kun estimert rammebevilgning fra KD, mens de øvrige vurderingene blir gjennomført i løpet av høsten og vil inngå i det endelige årsplanforslaget som legges frem for styret i desember.

Kort om totaløkonomien

Inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) ventes å utgjøre rundt 2 mrd. kr i 2018, eller rundt 25% av totale inntekter. BOA og andre inntekter som NTNU mottar inngår ikke i rammefordelingen, men tilfaller i all hovedsak fakultetene der aktiviteten finner sted.

Det ligger mye strategisk handlingsrom i god styring av BOA-porteføljen, og vi ser et stadig større behov for å se bevilgningsøkonomien og BOA-økonomien i sammenheng for å kunne utøve god økonomistyring. Eksempelvis vil nivået på dekning av indirekte kostnader og egenfinansiering inn i BOA-prosjektene ha stor betydning for handlingsrommet og avsetningsnivået i bevilgningsøkonomien.

Nivået på ubrukte bevilgninger var ved utgangen av 2016 cirka 7% av bevilgning, og NTNU budsjetterer i 2017 å bygge ned avsetningene med ytterligere 162 mill. Prognosen pr. 1. tertial tilsier at ubrukte bevilgninger ved utgangen av 2017 vil utgjøre cirka 4,4% av bevilgningen fra KD, og dette vurderes som et rimelig nivå i forhold til å sikre NTNU nødvendig handlefrihet og robust økonomistyring.

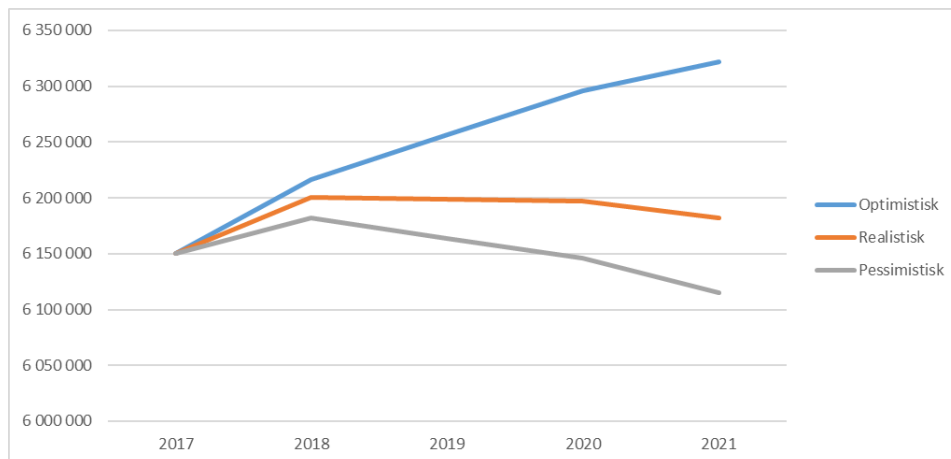
Bevilgning fra Kunnskapsdepartementet

Finansieringssystemet for UH-sektoren ble endret i 2016 og fases inn over tre år med budsjetteffekt fra 2017. Rammebevilgningen fra Kunnskapsdepartementet (ofte kalt grunnbevilgningen) består av en langsiktig, strategisk basisbevilgning og resultatavhengige bevilgninger innenfor utdanning og forskning.

I KDs finansieringssystem er basiskomponenten en videreføring av bevilgninger som har blitt tilført gjennom hele institusjonens levetid. Basiskomponenten skal sikre stabilitet og langsiktighet. De resultatbaserte bevilgningene fungerer som insentiver som skal stimulere institusjonene til å forbedre resultatene sine, og indikatorene innebærer en resultatbasert finansiering av sektoren framfor aktivitets- eller innsatsstyring. Uttellingen fra de resultatbaserte bevilgningene er avhengig av hvilke resultater institusjonene oppnår i forhold til de åtte resultatindikatorene som er fastsatt for sektoren. I tillegg til basis- og resultatbevilgning kommer direkte øremerkede bevilgninger til bestemte aktiviteter eller formål.

Beregning av inntekt fra KD er basert på hvordan vi tror vi utvikler oss målt ved indikatorene i KDs finansieringsmodell. Det er utarbeidet tre forskjellige bevilgningsscenarier; realistisk, optimistisk og pessimistisk.

Figuren til høyre viser de tre scenariene. Alle tall er i 2017-kroner. For budsjettåret 2018 kjenner vi resultatene på indikatorene som inngår i modellen, så forskjellene mellom scenariene er først og fremst knyttet til størrelsen på ABE-kuttet og hvor mange nye studieplasser vi får.



Det realistiske scenariet er bygget på prediksjoner for hver resultatindikator ut fra historiske trender og annen underliggende informasjon (både på NTNU- og sektornivå), samt at ABE-kuttet videreføres på samme nivå som i 2017 (0,7%).

Det pessimistiske scenariet bygger på samme produksjonsresultater, men vi har lagt inn et ABE-kutt på 1% mot 0,7% i de andre scenariene. I det optimistiske scenariet har vi lagt til grunn at NTNU blir tildelt en del nye studieplasser og rekrutteringsstillinger, samt at vi evner å redusere frafall og øke gjennomstrømming i studiene. Det optimistiske scenariet kan dermed til en viss grad sies å speile NTNUs ambisjonsnivå.

For 2018 er det estimert en rammebevilgning på kr. 6.200.470.000, noe som innebærer en økning fra 2017 på 0,8%. For planleggingsformål anbefales det at det i langtidsperioden legges til grunn at NTNU vil ha en tilnærmet flat utvikling i rammebevilgningen fra KD. I det realistiske scenariet ligger det til grunn en forsiktig, positiv resultatutvikling. ABE-kuttet ventes imidlertid å spise opp denne veksten.

De estimerte langtidsutsiktene er ikke vesentlig endret fra tidligere vurderinger. NTNU har over en lengre periode hatt god vekst i rammebevilgningen og en utflating har vært ventet. Dette innebærer at handlingsrommet vårt i det vesentlige ligger i tydeligere prioriteringer innenfor eksisterende rammer, noe som igjen krever god planlegging og virksomhetsledelse på alle nivå i organisasjonen.

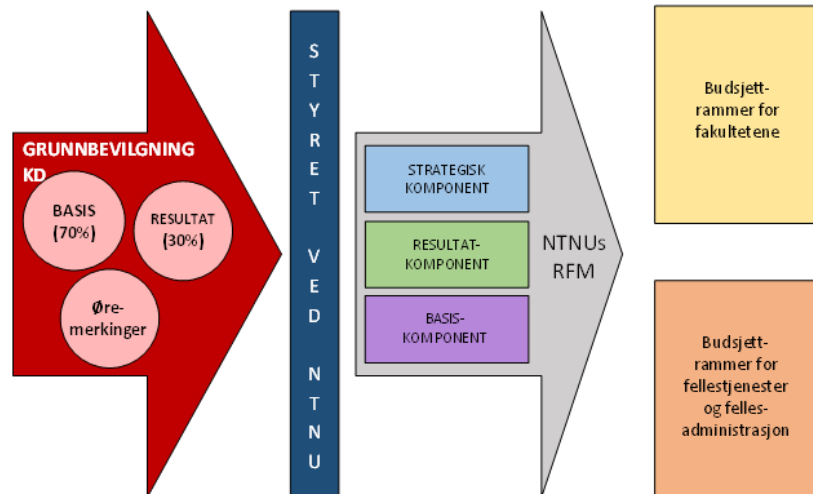
6. Fordelingspolitikk

Utvikling av ny rammefordelingsmodell har vært en viktig oppgave som følge av fusjonen, og styret vedtok ny modell i januar 2017 (S-sak 2/17). Våren 2017 har vært brukt til å klargjøre modellen for iverksetting fra 2018, herunder utvikling av viderefordelingsmodeller ved fakultetene.

RFM er et redskap for å fordele NTNUs rammebevilgning fra Kunnskapsdepartementet til fakultetene, vitenskapsmuseet og fellesadministrasjonen på en enkel og transparent måte som del av den årlige budsjettprosessen. RFM underbygger NTNUs profil og gir muligheter for tydelig strategisk styring og langsiktig planlegging på ulike nivå.

Figuren viser begreper og sammenhenger mellom KDs finansieringssystem og RFM.

Basiskomponenten skal gi langsiktig, stabil finansiering. Den vil på NTNU-nivå utgjøre 59 % av rammebevilgningen. Dette tilsvarer nivået på basisbevilgningen i budsjett for 2017 med fusjonspartnerne tidligere fordelings-modeller.



Resultatkomponenten skal belønne fakultetene for god måloppnåelse i henhold til fastsatt insentivstruktur. Den premierer de samme 8 indikatorene som KD benytter til fordeling av midler i sektoren, men med nedskalerte satser for å få en akseptabel balanse mellom den langsiktige basiskomponenten og resultatkomponenten i modellen. RFM benytter de samme prinsippene for åpen og lukket ramme for de ulike indikatorene som KD benytter i finansieringssystemet for sektoren. Resultatkomponenten vil ved startpunktet for modellen utgjøre 27% av rammebevilgningen. Modellens resultatkomponent gis full budsjetteffekt fra og med innføringsåret 2018.

Den strategiske komponenten (SO) skal finansiere/delfinansiere store strategiske satsinger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå. Prosjektene som SO-komponenten skal finansiere, vedtas av styret etter innstilling fra rektor som en del av den årlige budsjettprosessen.

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

SO-komponenten kan finansiere tidsavgrensede strategiske prosjekter innen forskning, kunstnerisk virksomhet, utdanning, nyskaping, formidling og infrastruktur inkludert vitenskapelig utstyr. SO-komponenten kan også finansiere omstillingsprosjekter i form av systemutvikling, digitalisering og effektivisering og annen nødvendig omstilling av NTNUs virksomhet, administrative systemer og prosesser. Slike omstillingsprosjekter vil kunne ha både faglige og administrative elementer, eksempelvis utvikling av nye undervisnings- og vurderingsformer, nye læringsmiljø mv.

Som hovedregel bør enhetene bidra med finansiering av prosjektene med midler enhetene selv setter av til strategi- og omstillingstiltak av egen ramme. Slik samfinansiering sikrer sammenheng mellom enhetenes strategiske satsinger og bruk av SO-komponenten. Ordningen med samfinansiering skal gi rom for nødvendig fleksibilitet og individuell vurdering av prosjektene og av enhetenes økonomiske handlingsrom. Prosjektene som finansieres over SO-komponenten skal ha tydelige mål og resultatkrav som kan evalueres underveis og/eller ved prosjektets avslutning. Som en konsekvens av denne redefineringen av SO-ramma flyttes enkelte eksisterende prosjekters finansiering fra SO-ramma til ramme drift fra 2018. Dette gjelder aktiviteter av varig karakter som til nå har fått bevilgning via SO-ramma.

Implementering fra 2018

Når startpunktet for modellen skal fastsettes vil rammebevilgningen for hhv. fakultetene og fellesadministrasjonen baseres på fordelingen i budsjettet som er vedtatt for 2017. Metodikken ivaretar på denne måten historiske beslutninger og de organisasjonsendringene som er gjennomført i forbindelse med fusjonen.

Rammestyringsprinsippet

NTNU praktiserer rammestyring av fakultetene, noe som innebærer høy grad av autonomi ved den enkelte enhet. RFM fordeler en rammebevilgning til hvert fakultet, og enhetene er selv ansvarlig for å prioritere innenfor sine økonomiske rammer. Fakultetene har utviklet sine egne viderefordelingsmodeller bygget på RFM. Uttellingen gjennom resultatindikatorerne i RFM ikke er ment å skulle finansiere en bestemt aktivitet eller virksomhet. Det vil heller ikke være noen direkte sammenheng mellom satsene i insentivsystemet i RFM og de reelle kostnadene knyttet til aktiviteten. Tilsvarende er ikke basiskomponenten en finansiering av bestemte aktiviteter, men den delen av bevilgningen som skal sikre stabilitet og forutsigbarhet også ved svikt i uttelling på resultatkomponenten. De ulike aktivitetene må prioriteres innenfor den totale rammen enheten får gjennom RFM.

7. Fordeling av bevilgning 2018 og planleggingsrammer for 2019-2021

Slik det framgår av kapittel 5 foran er det for 2018 er det estimert en rammebevilgning fra KD på kr. 6.200.470.000, en økning på 50,5 mill. kroner eller 0,8% sammenlignet med fjoråret.

Økningen kommer i første rekke som følge av vekst i utdanningsproduksjonen. Vi forventer at avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet videreføres på samme nivå som i 2017 (0,7%).

Samlet sett er det vekst i rammen til fakultetene og dermed rom for vekst i primærvirksomheten. Nivået på SO-rammen sikrer en strategisk innretning med mulighet for å støtte opp om hovedprioriteringene. Fordelingen innebærer også en fortsatt tydelig føring om effektivisering av det administrative støtteapparatet.

Tabellen under oppsummerer rammefordelingen, deretter gjennomgås de ulike elementene i detalj:

Tall i tusen kr.	Historikk	Fordeling	Planleggingsrammer			Endring
År	2017	2018	2019	2020	2021	2017-2018
Rammebevilgning fra departementet	6 150 014	6 200 470	6 198 586	6 196 790	6 182 273	0,8 %
<i>Fordeling av bevilgningen:</i>						
Ramme drift fakultetene og VM	3 721 710	3 772 950	3 746 661	3 724 277	3 691 175	1,4 %
Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak	1 504 921	1 539 514	1 527 075	1 514 640	1 502 209	2,1 %
Øremerkede bevilgninger	367	367	367	367	367	0,0 %
SUM Ramme drift (RD)	5 226 998	5 312 830	5 274 103	5 239 284	5 193 751	1,6 %
Rekrutteringsstillinger	509 196	515 117	522 621	539 196	537 119	1,2 %
Strategiske satsinger, vit.utstyr og omstilling	289 163	321 947	345 181	359 338	390 222	11,3%*
SUM Ramme strategi og omstilling (SO)	798 359	837 064	867 802	898 535	927 341	4,8 %
Engangsbevilgninger og andre bevilgninger	69 800	-	-	-	-	
Usikkerhetsmargin	54 858	50 577	56 681	58 972	61 181	-7,8 %
Øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	124 658	50 577	56 681	58 972	61 181	-59,4 %
SUM rammefordeling	6 150 014	6 200 470	6 198 586	6 196 790	6 182 273	0,8 %

* Reelt sett samme nivå på rammen i 2017 og 2018, men 2017-tall er her korrigert for de prosjekter som fra 2018 flyttes over fra SO til RD.

7.1 Usikkerhetsmargin

Usikkerhetsmarginen skal håndtere både risiko for annen inntektsutvikling enn forventet og usikkerhet knyttet til kostnadsutviklingen. En slik usikkerhetsfaktor er størrelsen på ABE-kuttet for 2018. Usikkerhetsmarginen ligger foreløpig på nesten 51 mill.kr. Dette er et normalt nivå på denne tiden av året. Usikkerhetsmarginen for 2018 forventes å bli justert ned når statsbudsjettets innhold blir kjent og vi får en mer detaljert oversikt over budsjettene utover høsten.

7.2 Ramme drift (RD); Fordeling av trekk knyttet til ABE-reformen

Styrets vedtak om administrative effektiviseringstiltak for 2017 på minimum 5 %, og 10% med samlet effekt for perioden 2017-19 ligger til grunn for forslag om fordeling av trekket knyttet til ABE-reformen.

Gjennom implementering av ny administrativ organisering forventer vi innen oktober 2017 å ha redusert administrative bemanningskostnader på NTNU-nivå med rundt 80 millioner kroner. I innværende år følges alle enheter opp på bemanningsplaner og årsverksrammer. Sammenlignet med sektoren for øvrig har NTNU et svært effektivt teknisk-administrativt støtteapparat, og vi har kommet godt i gang med videre forbedringstiltak knyttet til eksempelvis gjennomgående prosesser og nye tekniske løsninger.

Det gjenstår ytterligere 30 millioner som må realiseres i 2018. Våren 2017 har Øien-utvalget arbeidet for å finne avdekke muligheter for besparelser/inntektsøkninger utover allerede iverksatte tiltak. Øien-utvalget har pekt på seks områder som kan gi innsparing/inntektsøkning i 2018:

1. Reisekostnader kan reduseres med 15 mill.kr som følge av økt bruk av digitale kommunikasjonsløsninger.
2. Lønnskostnadene kan reduseres med 4 mill.kr som følge av økte refusjonsinntekter fra NAV. Dette følger av en profesjonalisering av arbeidet med oppfølging av fravær og refusjoner.
3. Bispising kan reduseres med 5 mill.kr ved å etablere en felles standard og kritisk gjennomgå dagens praksis.
4. Kontingenter, medlemsavgifter kan reduseres 1 mill.kr ved å gjennomgå dagens praksis.
5. Standardisering og samhandling om kjøp og bruk av applikasjoner og systemer/felles print kan redusere IT-kostnader med 5 mill.kr.
6. Kritisk gjennomgang av bruken av eksterne konsulenttenester (totalt 272 mill. kr i 2016). Utvalget tallfester ikke potensialet for reduksjon her nærmere

Alle punktene over er direkte eller indirekte personalrelaterte kostnader, og summerer seg opp til anslagsvis 30 mill. kr. Med bakgrunn i dette tilrår Rektor et kutt på 30 mill. kr og at dette fordeles mellom alle enheter i 2018 i henhold til totale årsverk i bevilgingsøkonomien per juni 2017.

Øien-utvalget peker på mulige områder som kostnadsreduksjonene kan skje på, men den enkelte enhet får selv ansvar for å realisere potensialet innenfor egen ramme. Enhetene vil bli bedt om å rapportere på resultatoppgjøret i 2018.

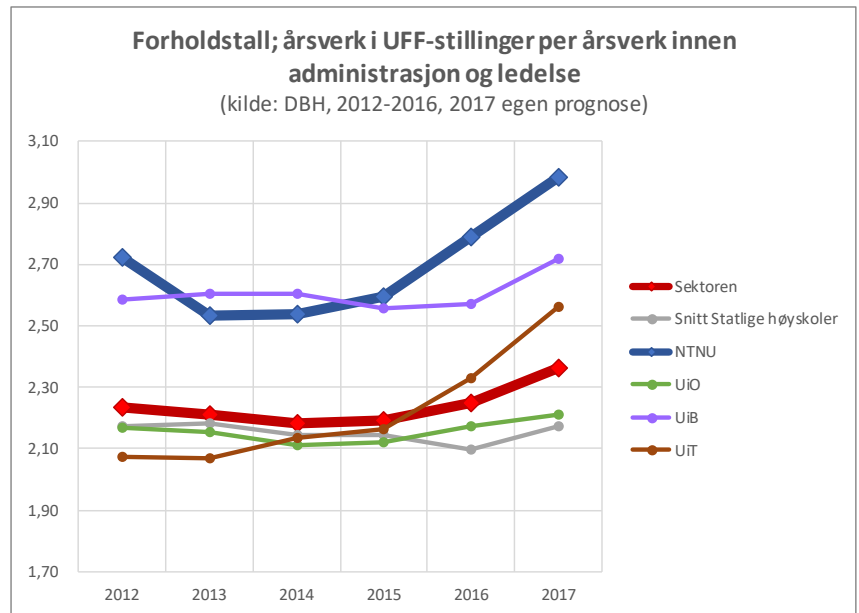
Eventuelle gjenværende deler av ABE-kuttet i 2018 og senere år foreslås fordelt som et kutt i bevilgningsrammene. Kuttet fordeles mellom fakultetene og fellesadministrasjonen i henhold til andel av bevilgning over ramme drift (RD). Slik rammestyringsprinsippet legger opp til, innebærer dette at den enkelte enhet gis ansvar og rom for å innrette sine effektiviseringstiltak ut fra lokale prioriteringer.

Videre arbeid med ABE-reformen

En gjennomgang viser at NTNU har hatt en svært positiv utvikling de senere årene i forholdet mellom administrativ støtte og årsverk i den faglige kjernevirksomheten sammenlignet med andre i sektoren.

Ved NTNU «betjente» hvert årsverk i administrasjon og ledelse i 2016 2,79 årsverk i undervisnings- og forskerstillinger. Dette er økt til 2,98 årsverk pr. juni 2017.

Gjennomgangen viser at det både har vært vekst i faglig virksomhet, samtidig som det har vært vekst/stillingsstopp i administrative funksjoner. Forholdet mellom teknisk-administrative stillinger og UFF-stillinger viser tilsvarende mønster.



Gjennomgangen er basert på tall fra DBH for 2016, oppdatert med prognoser pr. juni 2017 basert på tildelingsbrev, tertialrapportering og annen styringsinfo fra andre universiteter og utvalgte høyskoler.

NTNU vil fortsette arbeidet med forenkling, standardisering og digitalisering av gjennomgående prosesser og forbedring av det teknisk-administrative støtteapparatet. Vi ser det imidlertid ikke som formålstjenelig og hensiktsmessig å foreta ytterligere sjablongmessige kutt i administrative årsverksrammer uten at dette vil ramme kjernevirksomheten.

Fram til styrets vedtak av årsplan for 2018 i desember ønsker vi å utrede og vurdere muligheten for å følge opp enhetene på forholdstall mellom årsverk i teknisk-administrativt stillinger ift årsverk i kjernevirksomheten. Vi vil også vurdere nærmere hvordan Fellesadministrasjonen bedre kan settes i stand til å ivareta sitt ansvar som prosesseier og pådriver for endring- og utviklingsoppgaver, samtidig som vi holder ressursbruken på ønsket nivå.

7.3 Ramme drift (RD); Fakultetenes rammer

Den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene og VM øker med ca. 54 mill. kr fra 2017 til 2018. Endringen består av nye studieplasser og resultatbevilgningen fra KD. Et foreløpig ABE-kutt på 0,7% er inkludert i rammen, men måten vi velger å fordele kuttet på kan medføre endringer. Fakultetenes SO-bevilgninger kommer i tillegg.

Tabellen øverst på neste side viser utviklingen per fakultet fra 2017 til 2018, fordelt på de ulike elementene i RFM. Alle tall er i 2017-kr, og viser dermed realendring. Beløpene vil pris- og lønnsjusteres til 2018-kr etter at statsbudsjettet for 2018 er lagt fram.

Som tabellen viser kan fakultetenes bevilgning fordeles på de tre elementene basis, utdanning- og forskningsinsentiv. De to sistnevnte utgjør fakultetenes resultatbevilgning. Endringen i resultatbevilgning fra kan spores tilbake til endring i de underliggende produksjonsindikatorerne. Basisbevilgningen kan hovedsakelig endre seg som følge av fire forhold:

- Nye studieplasser fra Kunnskapsdepartementet gir økt basis

- Kutt knyttet til effektivisering- og avbyråkratisering (ABE-reformen) reduserer basis
- Opptrappingen av SO-midler reduserer basis
- Tekniske endringer som flytting av oppgaver og ansvar fra fakultet til fellesadministrasjon reduserer basis

Det presiseres at dette er planleggingsrammer. Erfaringsmessig blir det mindre justeringer i fakultetenes rammer fram mot vedtak i desember.

Utvikling i rammebevilgning 2017 og 2018						
Fak.		Basis-bevilgning	Utdannings- insentiv	Forsknings- insentiv	Tot bev	Endring 2017-2018
HF	2017	188 761	93 487	32 789	315 038	-4 406
	2018	184 657	97 047	28 928	310 632	-1,4 %
AD	2017	80 774	57 291	10 022	148 087	-3 100
	2018	79 740	55 736	9 511	144 987	-2,1 %
IE	2017	329 873	195 836	86 402	612 110	40 639
	2018	335 982	222 376	94 392	652 749	6,6 %
IV	2017	349 092	167 229	141 611	657 931	10 232
	2018	344 776	175 348	148 039	668 163	1,6 %
MH	2017	299 594	215 894	129 337	644 825	-2 146
	2018	299 351	225 482	117 846	642 679	-0,3 %
NV	2017	273 555	83 095	109 018	465 668	3 624
	2018	270 140	88 994	110 158	469 292	0,8 %
SU	2017	350 588	191 863	35 558	578 009	5 751
	2018	345 802	197 719	40 238	583 760	1,0 %
ØK	2017	111 566	94 239	12 672	218 478	650
	2018	112 623	95 539	10 967	219 128	0,3 %
VM	2017	75 460	-	6 104	81 564	-4
	2018	74 320	-	7 240	81 560	0,0 %
Sum 2017	2017	2 059 263	1 098 934	563 513	3 721 710	51 240
Sum 2018	2018	2 047 390	1 158 241	567 319	3 772 950	1,4 %
Sum endring		-11 873	59 307	3 806	51 240	

7.4 Ramme drift; Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak

Denne posten i fordelingen inneholder drift av hele Fellesadministrasjonen, samt en rekke fellestiltak som gjelder hele NTNU.

Som følge av ny organisering og implementering av ny RFM, vil det fra 2017 til 2018 være en del tekniske korreksjoner (flytting av midler uten realøkonomiske konsekvenser) i rammene mellom fellesadministrasjonen og fakultetene, gjennom at både bevilgning og tilhørende oppgaver/kostnader flyttes fra fakultet til fellesadministrasjon. Dette gjelder spesielt finansieringen av ulike IT-kostnader (lisenskostnader, systemforvaltningskostnader etc.) som tidligere har blitt internfakturert fra fellesadministrasjonen til fakultetene, men hvor bevilgningen fra og med 2018 vil legges direkte til fellesadministrasjonen. Her flyttes cirka 14,5 mill.kr fra fakultetene, og cirka 10 mill.kr fra andre fellesadministrative avdelinger over til IT-avdelingen fra og med 2018. Målet er å redusere omfanget av internfakturering og tilhørende administrativt merarbeid gjennom forenklinger.

Ser man bort fra disse tekniske korreksjonene, er det totalt sett en nedgang i bevilgning sammenlignet med 2017 for fellesadministrasjonen. Rammen økes med to nye stillinger fra 2018 (studentombud og personvernombud), mens trekket knyttet til ABE-reformen er på drøyt 9 mill.kr for fellesadministrative enheter i 2018.

Tabellen viser fordelingen av rammen til Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak.

Tall i tusen kr.	Historikk	Fordeling
År	2017	2018
Rektor/Viserektorer/Styret	16 100	14 538
Prorektor forskning (inkl incentivmidler EU-prosjekter)	26 780	26 707
Prorektor for utdanning (inkl universitetsbibliotek)	445 431	442 145
- Utdannings-avdelingene	203 877	201 440
- Universitetsbibliotek	232 826	231 048
Prorektor nyskaping	9 100	9 067
Organisasjonsdirektør	400 327	420 585
- IT	215 597	238 618
- HR og HMS	80 656	82 106
- Kommunikasjonsavdelingen	51 731	48 779
- Dokumentforvaltning	22 778	21 742
Økonomi-og eiendomsdirektør	333 515	362 567
- Økonomiavdeling og Avd for virksomhetsstyring	83 306	80 636
- Direktebevilgning eiendom- og campusservice*	238 354	270 117
Internhusleiebevilgning fellesadministrasjonen	232 918	232 918
Kopinoravgift, diverse kontingenter og andre felleskostnader	40 749	30 987
Sum fellesadministrasjon og fellestiltak	1 504 921	1 539 514

* Eiendomsavdelingen og campusservice finansierer det meste av sin aktivitet gjennom internhusleiefakturerer. Dette beskrives nærmere i neste avsnitt.

7.5 Finansiering drift og vedlikehold (internhusleie)

Finansieringen av drift og vedlikehold ved NTNU finansieres i hovedsak gjennom internhusleiefakturerer fra Eiendomsavdelingen/Campusservice til resten av organisasjonen. Alle fakulteter og fellesadministrasjonen, gis en internhusleiebevilgning gjennom basisrammen i RFM. I praksis vil det dermed si at bevilgningen til drift og vedlikehold ligger innbakt i linjene som viser tildeling til fakultetene og fellesadministrasjonen i tabellen på side 13.

Totalt estimeres en internhusleiefakturerer mot fakultetene i 2018 på cirka 545 mill.kr, og en fakturerer på 282 mill.kr mot fellesadministrasjonen. Deler av faktureringen mot fakultetene vil være belastning for areal som har ekstern finansiering (BOA), og som fakultetene ikke er gitt bevilgning for i sin ramme.

I tillegg til finansiering via internfaktureringen, gis Eiendomsavdelingen/Campusservice i 2018 en direktebevilgning på 273 mill.kr, primært til dekking av kapitalelement på eksterne husleiekostnader.

Samlet sett forventes dermed Eiendomsavdelingen og Avdeling for campusservice å ha en total inntektsramme i 2018 på anslagsvis 1,1 mrd.kr. (827 mill.kr fra internfakturerer og 273 mill.kr i direktebevilgning)

Sammenlignet med 2017 er rammen til dette området *reelt sett* økt med 10 mill.kr knyttet til opptrapping for å ta igjen deler av vedlikeholdsetterslepet, samt at det forventes en økning i husleiekostnaden ved de tidligere høgskolene fra 2017 til 2018 på anslagsvis 30 mill.kr. (primært relatert til nytt lærerbygg på Kalvskinnet og nybygg på Gjøvik) Denne økte husleieøkningen finansieres delvis gjennom avsatte midler fra de tidligere høgskolene, og delvis gjennom et trekk i basisbevilgningen til fakultetene i 2018.

7.6 Ramme strategi og omstilling (RSO)

SO-ramma finansierer/delfinansierer store strategiske satsinger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå. Ca. to tredjedeler av ramma brukes til rekrutteringsstillinger, mens den siste tredjedelen brukes til andre strategiske satsninger. Eksempler på sistnevnte er vitenskapelig utstyr, støtte til større forskningssentra som SFF/SFI/FME, tematiske satsningsområder, prosjekter knyttet til innovativ utdanning, utvikling av digital eksamen etc. Satsningene som tildeles midler over RSO-ramma skal være tidsavgrensede, normalt 3-4 år. Som en konsekvens av dette flyttes finansieringen av slike «faste» SO-prosjekter fra 2018 til den ordinære driftsramme i stedet for over SO-rammen.

For 2018 legger Rektor opp til en SO-ramme som utgjør cirka 13,5% av NTNUs totalbevilgning fra KD (samme andel som i 2017), og i henhold til styrevedtaket om ny RFM legges det opp til at SO-rammen trappes opp med 0,5%-poeng i året til den utgjør 15% av NTNUs grunnbevilgning over statsbudsjettet.

For at SO-ramma totalt sett skal opprettholde nivået på 13,5% i 2018, vil det være anslagsvis 23 mill.kr til refordeling i 2018, som følge av satsninger som har siste års finansiering i 2017. I og med det pågående arbeidet med ny strategi, legges det i fordelingen av de frie RSO-midlene for 2018 opp til å ikke starte opp SO-prosjekter av lengre karakter, slik at det ligger et større handlingsrom for styret fra og med budsjett 2019, til nye satsinger relatert til ny strategi. Endelig fordeling av hele RSO-ramma for 2018 vil fremlegges for styret i desember.

Som en følge av vedtak om ny RFM og en opptrapping av RSO-ramma de kommende årene, ønsker Rektor å få plass en ny og bedre prosess rundt fordeling av RSO- midlene. Et forslag til ny PBO-prosedyr og nytt årshjul for fordeling av SO-midlene har vært på høring og fått full støtte fra organisasjonen. Den nye PBO-prosedyren for fordelingen av SO-midlene vil først gjelde fra budsjettet for 2019, og planlegges i korte trekk på følgende måte:

Det legges opp til at cirka 2/3 av rammen brukes til rekrutteringsstillinger, men at den siste tredjedelen legges til definerte *strategiske innsatsområder* som vedtas av styret i juni. Dette vil sikre en bedre kobling mellom prioriteringene i NTNUs strategi og bruken av SO-midlene. Prorektorer/direktører vil bli porteføljeeiere for hver sine innsatsområder, og ansvarlige for å utpeke områdeledere for de enkelte innsatsområder. Områdelederne blir ansvarlig for detaljering på prosjektnivå, og det vil settes krav til at prosjektene skal ha tydelige mål og resultatkrav som kan evalueres underveis og/eller ved prosjektets avslutning.