

Saksansvarlig: Frank Arntsen

Saksbehandler: Marianne Dyresen og Hanne Bergfjord

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2017

Tilråding:

1. Styret er tilfreds med måten institusjonen arbeider med implementering og oppfølging av strategien.
2. Styret vedtar hovedprioriteringene som beskrevet i saken.
3. Styret gir sin tilslutning til de skisserte virksomhetsmålene og ber om at det jobbes videre, i dialog med Kunnskapsdepartementet, med de virksomhetsmålene som skal inn i utviklingsavtalen.
4. Styret forutsetter at det settes av ressurser til hovedprioriteringene på alle nivå i organisasjonen.
5. Styret slutter seg til vurderingen av inntektsutviklingen for 2017.
6. Styret vedtar hovedfordeling av bevilgning for 2017 som det fremkommer av tabellen, med forbehold om vesentlige endringer i bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet.

<i>Tall i tusen kr.</i>	Historikk	Fordeling
År	2016	2017
Bevilgning fra departementet	5 941 490	6 066 501
Fordeling av bevilgningen:		
Ramme drift fakultetene og VM	3 136 838	3 242 282
Fellesadministrasjonen	479 816	449 904
Universitetsbiblioteket	184 034	189 922
Drift og vedlikehold, eiendom og bygninger	868 000	937 222
Øremerkede bevilgninger	25 084	25 606
SUM ramme drift (RD)	4 693 772	4 844 936
Ramme fellestiltak (RF)	245 176	255 389
Rekrutteringsstillinger og andre øremerkede midler	464 840	509 196
Strategiske satsinger, vit.utstyr og omstilling	309 657	318 162
SUM ramme strategi og omstilling (RSO)	774 497	827 358
Forskuttering, incentivmidler EU	20 000	20 000
Fusjonskostnader	85 000	40 000
Andre fordelinger (bl.a. øremerket tildeling til utstyrsmidler teknologibygge og campus)	109 879	-
Usikkerhetsmargin (ufordelt)	48 194	79 012
SUM øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	263 073	139 012
SUM fordeling	5 976 518	6 066 695

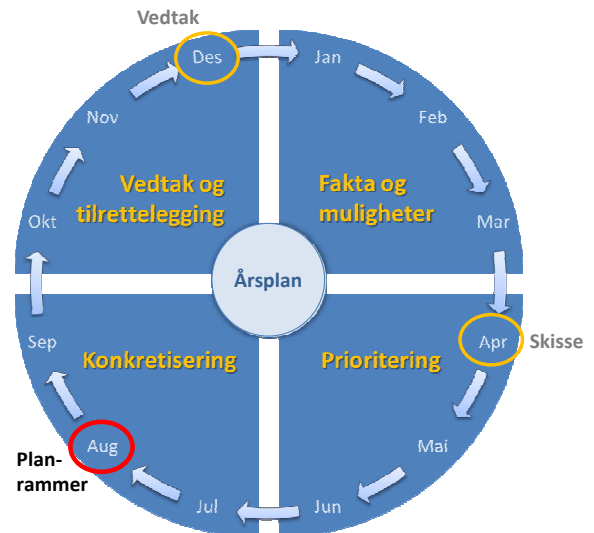
Formål med saken

Formålet med denne saken er å tydeliggjøre rammebetingelser og gi organisasjonen føringer for plan- og budsjettarbeidet for 2017, slik at konkretisering og detaljplanlegging kan starte.

Saken inneholder forslag om:

1. Hovedprioriteringer og virksomhetsmål for 2017
2. Hovedfordeling av budsjettet for 2017

Saken er en oppfølging av styresak S-sak 22/16 «Plan og budsjett 2017 – skisse til hovedprioriteringer og utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet», som var en innledende sak for drøfting av planer og prioriteringer før etatsstyringsmøtet med KD i mai.



Det tas sikte på at endelig vedtak av plan og budsjett for 2017 gjøres i styremøtet i desember 2016.

1. Prosess for arbeidet med plan og budsjett

I årsplanen for 2017 beholdes målstrukturen slik den har vært de siste årene, med hovedprioriteringer og virksomhetsmål. Som følge av at vi er pilotinstitusjon for KDs innføring av «utviklingsavtaler» startet vi arbeidet med hovedprioriteringer og virksomhetsmål tidligere enn vanlig, og har kommet lenger i detaljeringen enn i et normalår. Forslaget til hovedprioriteringer og virksomhetsmål har vært gjennom drøftinger i dekanmøtet og SESAM, og de 5 målene som skal inngå i avtalen med KD ble i tillegg drøftet i etatsstyringsmøtet. Det oppfattes å være bred enighet i organisasjonen om at hovedprioriteringene er gode, gir tilstrekkelig retning, samtidig som de også gir fakultetene og fellesadministrasjonen rom for egne mål og tiltak.

Når det gjelder budsjettet for 2017 er det mer krevende. Det er to hovedårsaker til dette:

- Vi kjenner ikke organisasjonsstrukturen før tidligst i august, dvs hvilke enheter vi skal fordele rammer til.
- Det er større usikkerhet omkring inntekten fra KD enn normalt fordi vi ikke kjenner detaljene i KDs finansieringsmodell for sektoren før i oktober, samtidig som vi også får signaler om at statsbudsjettet for 2017 blir stramt på grunn av norsk økonomi mer generelt.

Fakultetene og Fellesadministrasjonen får normalt rammene sine om våren, men i år får de rammene først etter styrets behandling av denne saken, og da er de beheftet med større usikkerhet enn vanlig. I innledende faser av arbeidet med budsjettet har vi kun diskutert fordeling av rammer på prinsipielt nivå og vi har hatt kort tid til diskusjon av realitetene.

Som følge av at det er såpass mange usikkerhetsmomenter, har vi foreløpig ikke startet arbeidet med langtidsbudsjetter for perioden 2018-2020.

Det blir svært mange detaljer som skal avklares i budsjettarbeidet utover høsten, og vi legger opp en prosess etter prinsippene fra «Sikker drift» i fusjonsprosjektet.

2. Sammendrag

Forslag til hovedprioriteringen begrunnes i vurderinger av organisasjonens utfordringer, føringer fra KD og målene i fusjonsplattformen. Vi foreslår tre likeordnede hovedprioriteringer for perioden 2017-2020. Vi foreslår at alle hovedprioriteringene i utgangspunktet varer i tre år, men at virksomhetsmålene i utgangspunktet er ettårige og oppdateres i den årlige planprosessen.

Målene som skal inngå i utviklingsavtalen med KD blir en del av vår ordinære målstruktur, og er merket *blå, kursiv* tekst.

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 premissleverandør

4. Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikken for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.
5. Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.
6. *Vi skal 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. *Vår forskning og kunstneriske virksomhet skal holde høyt internasjonalt nivå og vi skal skape flere verdensledende fagmiljøer*
12. *Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.*

Budsjettfordeling

Til sammen er det lagt inn 6 066 501 kroner til fordeling for 2017. Vi mottok flere engangsbevilgninger i 2016, og når vi korrigerer veksttallene for engangsbevilgningene vil den nominelle veksten fra 2016 til 2017 være på 4 %. Dette innebærer en realvekst på 1,5 %.

2017 blir et år med store endringer for organisasjonen. Nettopp derfor har vi vurdert det som viktig å ikke gjøre store endringer i økonomien.

Stikkord for forslaget til budsjettfordeling er forutsigbarhet og trygghet for enhetene, uten endringer i insentivene knyttet til primærvirksomheten. Fordelingen innebærer en tydelig føring om effektivisering av det administrative støtteapparatet. Samlet sett er det vekst i rammen til fakultetene og dermed rom for vekst i primærvirksomheten. Det er lagt inn et nivå på *Ramme strategi og omstilling* som sikrer en strategisk innretning med mulighet for å støtte opp om hovedprioriteringene og realiseringen av ambisjonene i Fusjonsplattformen.

Det er flere usikkerhetsmomenter enn normalt for budsjett 2017, og på nåværende tidspunkt i prosessen er det lagt inn en relativt høy usikkerhetsmargin i budsjettet.

3. Hovedprioriteringer for 2016

Forslag til hovedprioriteringen begrunnes i vurderinger av utfordringene organisasjonen har og som blant annet er omtalt i Årsrapporten til KD. Eksempler er for lav gjennomføring og stort frafall i utdanningene, ønske om større endringshastighet på utdanning, samt mer innovativ og digital utdanning. På forskningsområdet er det for eksempelvis for dårlig tilslag på EU-finansiering og de skarpeste konkurransearenaene (eks. ERC og Fripro). Enkelte av målene fra 2016 foreslås videreført. I tillegg har ambisjonene i fusjonsplattformen og målene for fusjonen gitt viktige føringer. Målene for fusjonsprosessen som ble behandlet i styret i februar 2016 er innarbeidet i målstrukturen.

I etatsstyringsmøtet gav KD tilbakemelding på at de mener vi gir en god analyse av vår virksomhet, og at de er fornøyd med vårt strategiske arbeid og tar de rette grepene for å utvikle organisasjonen videre.

I 2015-2016 opererte vi med fem/seks hovedprioriteringer. Erfaringen viser at det er viktig å ikke ha for mange hovedprioriteringer. Blir det for mange, vil de gode intensjonene med målstrukturen bli vanskeligere å formidle og realisere. Vi foreslår tre likeordnede hovedprioriteringer for perioden 2017-2020.

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

Vi foreslår at alle hovedprioriteringene i utgangspunktet varer i tre år, men at virksomhetsmålene i utgangspunktet er ettårige og oppdateres i den årlige planprosessen. Vi har forsøkt å finne titler som er enkle, men som også indikerer retning/målet.

3.1 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 ønsker å gjennomføre en god fusjonsprosess som er kunnskapsbasert og med god medvirkning fra studenter og ansatte. Ved inngangen til 2017 vil vi ha vedtatt ny administrativ organisering og organisering av instituttnivået. Store deler av 2017 må brukes til å iverksette ny organisasjon, legge til rette for samarbeid på tvers og skape synergier. Samtidig står vi foran et lederskifte i august 2017, og har som ambisjon å videreutvikle god ledelse. Hovedprioriteringen «Ett NTNU» vil favne et bredt spekter av aktiviteter, eksempelvis utvikling av en felles NTNU-identitet, faglig integrasjon, strategisk arbeid med studieporteføljen, arbeidsmiljøtiltak, gjennomgang av administrative støtteprosesser og tiltak for effektivisering av driften.

For 2017 foreslår vi følgende virksomhetsmål:

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

3.2 Nasjonal premissleverandør

Hovedprioriteringen favner NTNUs nasjonale og regionale samfunnsoppdrag. Vi ønsker å være Norges mest attraktive studiested, og en foretrukken 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 fra 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. I 2016 skal det utarbeides en egen politikk for dette arbeidet. De påfølgende årene har implementering og gjennomføring av politikken høy prioritet. Vi skal bygge en 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.

For 2017 foreslår vi følgende virksomhetsmål:

- 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 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.
- Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer.

3.3 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 styrking av 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.

For 2017 foreslår vi følgende virksomhetsmål:

- 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.
- 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.

4. Utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet

Innhold i utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet er blant annet drøftet i etatsstyringsmøtet. Vi legger til grunn at følgende fem mål vil inngå i avtalen: nr. 2, 6, 7, 11 og 12 (ref. sammendraget).

Hovedbegrunnelsen for valg av mål er at disse målene bidrar til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren. Målene er på områder vi har utfordringer og ønsker å mobilisere organisasjonen for endring. Dette er dessuten mål det vil kreve mye arbeid av organisasjonen for å nå, som vi må bruke flere år på å realisere og det kan være en fordel med ekstra oppmerksomhet og støtte fra KD.

Vi har mottatt en skriftlig tilbakemelding fra KD etter etatsstyringsmøtet:

«Departementet mener generelt at NTNUs innspill til mål i utviklingsavtalen treffer godt på hva som vil være universitetets hovedutfordringer fremover og NTNUs nasjonale posisjon. Det er også positivt at målene NTNU har spilt inn er en integrert del av målstrukturen for universitetet.»

Når det gjelder målformuleringene, forventer departementet at styret jobber videre med å konkretisere disse. Det er viktig med tydelige mål, som synliggjør hva NTNU ønsker å oppnå, og relevante indikatorer/styringsparametere (kvalitative eller kvantitative), som kan vise om resultatutviklingen er i tråd med målsettingene. Departementet ber om at styret foretar en ny vurdering av målformuleringene og mulige styringsparametere.»

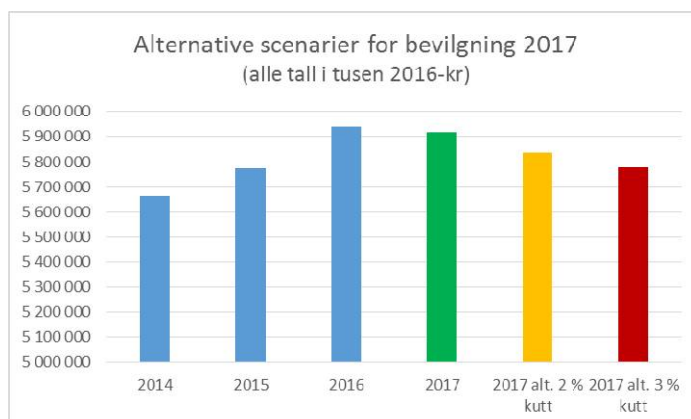
Det legges opp til en egen sak om ytterligere konkretisering av målene til styrets møte i oktober.

5. Estimert bevilgning fra Kunnskapsdepartementet

Basert på tilgjengelige data på DBH har vi gjort foreløpige anslag på bevilgning fra KD for 2017. Vi har beregnet 3 ulike scenarier, og i figuren er de sammenstilt med historikk for de tre siste årene.

Den grønne søylen viser bevilgning om sektoren tildeles «normal» bevilgning og avbyråkratiseringskuttet på 0,7% videreføres. Dette scenariet innebærer en liten realnedgang (0,4%) i bevilgning sammenlignet med 2016, og må betraktes som det mest optimistiske scenariet.

Det er imidlertid signaler som kan tyde på innstramminger i budsjettet for 2017. Dette skyldes at oppmerksomheten igjen er rettet mot sektorens nivå på avsetninger av ubrukte bevilgninger, i kombinasjon med generelt vanskeligere økonomiske tider. Vi har derfor også beregnet to alternative scenarier, der vi i det ene scenariet får et kutt på 2%, og i det andre et kutt på 3% sammenlignet med 2016. Ett kutt på 2% (gul søyle) anses på det nåværende tidspunkt for å være et relativt sannsynlig scenario. Dersom dette scenariet slår til, vil det medføre en realnedgang i bevilgning på ca 104 mill.kr i 2017 sammenlignet med 2016. Et kutt på 3% (rød søyle) vil tilsvare en realnedgang på ca 164 mill.kr sammenlignet med 2016.



Skulle scenariet med et kutt på 2% eller mer slå til må vi regne med uro i organisasjonen. De fleste fakulteter har jevnt over hatt vekst i totalrammene gjennom hele 2000-tallet, selv med det såkalte «avbyråkratiseringskuttet» som utgjorde ett kutt på 0,6 i 2015 og 0,7% i 2016 i rammen til NTNU.

For de som husker tilbake til «hvileskjæret» i 2006 utgjorde dette til sammenligning en nedgang på -1,1%. Et kutt på 2% eller mer, eller alternativt endrede krav til avsetningsnivå for sektoren, vil kreve en bred gjennomgang for å se på hvordan dette kan håndteres.

6. Fordeling av bevilgning 2017 og planleggingsrammer for 2017-2020

Dette kapitlet omhandler fordeling av Kunnskapsdepartementets bevilgning. Til sammen er det lagt inn 6 066 501 tusen kroner til fordeling for 2017, en nominell økning på 2,1% sammenlignet med fjoråret.

Vi mottok flere engangsbevilgninger i 2016 (bl.a. til fusjon og utstyr til Teknologibygget). Hvis vi korrigerer veksttallene for engangsbevilgningene vil den nominelle veksten i 2017 være på 4 %, som innebærer en realvekst på 1,5 %. Realveksten skyldes i hovedsak økt studiepoengproduksjon, nye studieplasser og nye rekrutteringsstillinger.

NTNU fordeler sine budsjetter innenfor tre ulike budsjetttrammer: Ramme drift (RD), ramme felleskostnader (RF) og ramme strategi- og omstillingsmidler (RSO). I tillegg vil øremerkede bevilgninger fra KD skilles ut særskilt i budsjettene. For å håndtere usikkerhet budsjetteres det inn en usikkerhetsmargin. Usikkerhetsmarginen skal håndtere både risiko for annen inntektsutvikling enn forventet og usikkerhet knyttet til kostnadsutviklingen.

Styret vedtok i S-sak 3/16 ny fakultetsstruktur for det fusjonerte NTNU. I styremøtet i august 2016 forventes det at styret vedtar instituttstrukturen og hovedstruktur for administrativ organisering. Ny organisering skal i sin helhet iverksettes fra 1. januar 2017 og legges til grunn for budsjettfordelingen.

6.1 Usikkerhetsmargin

Foreløpig legges det for 2017 opp til en høyere usikkerhetsmargin enn i et «normalår». Årsaken er todelt; det er foreløpig noen uavklarte momenter knyttet til kostnadsnivå 2017, og da spesielt fusjonsrelaterte kostnader som eksempelvis kompetansebanken og flytte/ombyggingskostnader som følge av samlokalisering av nye fagmiljøer. I tillegg er usikkerheten knyttet til bevilgningsnivået fra KD for 2017 større enn normalt. Sistnevnte skyldes delvis innføring av ny finansieringsmodell for sektoren, der konsekvensene av ny finansieringsmodell først blir kjent når statsbudsjettet legges fram i oktober. Det er også usikkert hvorvidt generelle utfordringer i norsk økonomi også kan få konsekvenser for tildelinger til vår sektor. Det legges imidlertid opp til at usikkerhetsmarginen for 2017 reduseres noe frem mot endelig budsjettvedtak i desember, da en del av de nevnte usikkerheter antas å bli avklart utover høsten.

6.2 Ramme strategi og omstilling (RSO)

RSO-midlene går til å finansiere/delfinansiere store strategiske satsninger og omstillinger ved NTNU. Eksempler på tiltak er rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr, støtte til ulike sentra (SFF, SFI, SFU, FME etc.) og tematiske satsningsområder, eller støtte til tiltak knyttet til de vedtatte hovedprioriteringene. *Det er kun størrelsen på rammen som vedtas nå* og detaljering fremlegges i desember. NTNU har over år hatt en praksis der «NTNU-satsingene» (de «frie» delen av ramma) skal utgjøre 5% av totalbudsjettet. Det legges opp til at denne prosenten opprettholdes også i det nye NTNU.

6.3 Ramme felles (RF)

Bevilgning til fellestiltak for 2017 er i hovedsak beregnet som en pris- og lønnsjustering av bevilgning 2016 for gamle NTNU, men noen fellestiltak-midler fra de tidligere høyskolene (f.eks. en del lisenser, kontingenter etc.) er også inkludert i denne rammen fra og med 2017.

6.4 Ramme drift: Administrativ effektivisering - fordeling

Bakgrunn

Fra statsbudsjettet for 2015 innførte regjeringen en «avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform» i hele statlig sektor. Regjeringen har lagt til grunn at for å oppnå varig effekt må tiltakene være en del av en planlagt prosess, og de vil derfor la dette inngå som en fast del av budsjettarbeidet fremover. 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 reduseres i årene fremover.

Regjeringen har ikke definert begrepene «avbyråkratisering og effektivisering» nærmere, men 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. Dette innebærer at vi må etablere et administrativt støtteapparat med et varig redusert kostnadsnivå, dvs løse oppgavene på nye måter med mindre ressurser eller fjerne oppgaver. Målet er at dette ikke skal medføre redusert kvalitet eller gå ut over primærvirksomheten.

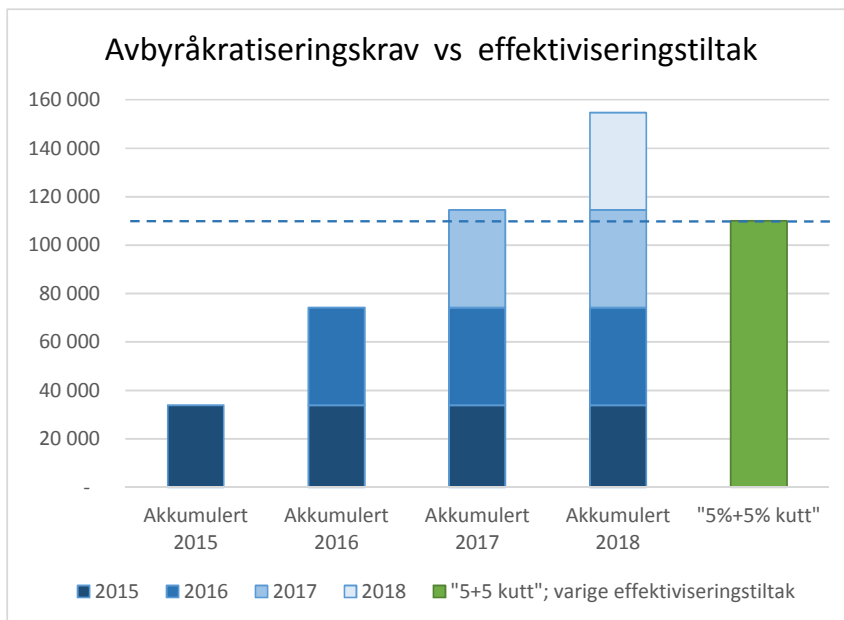
Selv om dette er krevende, opplever vi at dette er noe organisasjonen ønsker. Gjennom ulike kartlegginger og i arbeidet med fusjon har vi opplevd betydelig etterspørsel etter «NTNU-måten å gjøre det på». Mange bruker for mye ressurser på å utvikle egne, lokale løsninger eller manuell sammenstilling av informasjon fra ulike systemer. Digitalisering og forenkling er en annen gjenganger i tilbakemeldingene fra organisasjonen. Digitalisering i seg selv betyr ikke nødvendigvis forenkling innledningsvis, men gjennomgående tyder det på at vi har en lang rekke områder der det er mulig å forenkle og digitalisere. (To eksempler det allerede jobbes med er digital eksamen og digitalisering av plan- og budsjettarbeidet).

I 2015 og 2016 ble kuttet lagt inn i enhetenes rammer. Det har vært noe ulikt beregningsgrunnlag og føringer for implementering av trekket mellom de tidligere høyskolene og «gamle» NTNU. Rapportering per 1. tertial 2016 viser at kuttet kun i mindre grad er implementert som varig redusert kostnadsnivå, men at det heller er tatt ut i form av redusert vekst eller at det er gjort midlertidige eller mer tilfeldige kutt der oppgaver midlertidig blir lagt bort. Omstillingen er krevende arbeid og rapportering tyder på at det har vært vanskelig å gjennomføre varige kutt uten en helhetlig gjennomgang av organisering og administrative prosesser, på tvers av hele NTNU. Fakultetene signaliserer et ønske om at Fellesadministrasjonen må ta et tydelig ansvar for prosessgjennomganger.

For at effektiviseringskravet skal bli håndtert mer etter intensjonen, blir det nå integrert i det videre arbeidet med endringer administrativ organisering i forbindelse med fusjonen fra 2017. Vi drar da med oss det akkumulerte beløpet også fra 2015 og 2016. Samlet for perioden 2015-2018 utgjør regjeringens avbyråkratiseringskrav cirka 160 millioner kroner. Som nevnt må vi regne med at det fortsetter også etter 2018.

Fusjonen har gitt oss en anledning og ekstra moment til å gjøre omfattende grep, og styret vedtok i februar 2016 at «de organisatoriske endringene skal føre til en innsparing i administrativ kapasitet på 5 % på kort sikt og ytterligere 5 % i løpet av 3 år gjennom effektivisering av administrative prosesser og rutiner».

Grovt regnet med utgangspunkt i dagens lønnskostnader for administrativ virksomhet er effektiviseringskravet beregnet til 110 millioner kroner.



Figuren til høyre sammenligner det akkumulerte avbyråkratiseringskravet fra KD (blå søyler) med styrets vedtatte 5+5% kutt (grønn søyle). Med andre ord; de blå søylene viser det akkumulerte inntektsbortfallet og den grønne søylen illustrerer hva vi har planlagt av tiltak som gir et varig lavere kostnadsnivå. Som figuren viser er det et gap mellom kutt og tiltak, og fremover vil være behov for ytterligere tiltak enn det vi til nå har planlagt med som direkte følge av ny administrativ organisering som følge av fusjonen. Selv om vi gjør et betydelig arbeid i 2017 og 2018, må omstillingen derfor fortsette videre også etter 2018. Rektor vil komme tilbake til dette.

Implementering og fordeling av effektiviseringskravet

Som beskrevet i S-sak 48/16 ser vi for oss at effektiviseringskravet implementeres på tre måter: Dupliseringseffekt, stordriftsfordeler og etablering av gjennomgående administrativ standard og kvalitet. Det vedtatte kravet på 5-5% effektivisering foreslås nå fordelt med 7% i 2017 og 3% i 2018/19, jfr S-sak 48/16. Kuttet må fordeles mellom enhetene som ledd i arbeidet med planleggingsrammer for 2017, og som forberedelse til gjennomføring av ny administrativ organisering fra kommende årsskifte.

Ideelt sett burde vi kunne lagt normeringer til grunn for kuttet for å få en riktigst mulig fordeling enhetene imellom. NTNU har praktisert rammestyring av fakultetene og analyser viser at fakultetene har valgt til dels svært ulike administrative løsninger. Normeringer ville derfor medført store omfordelinger uten at vi har anledning til å gå inn i vurderinger omkring kvalitetskrav, ulike lokale behov og tjenestetilbud. Normeringsdiskusjoner knyttet til administrasjonen vil følge naturlig av prosessgjennomganger med fokus på standardisering, digitalisering og effektivisering.

Innledningsvis må vi starte med å fordele de 110 millionene mellom fakultetene og fellesadministrasjonen. Basert på en antagelse om at det er mulig å hente ut noe mer av dupliseringseffekt og stordriftsfordeler i fellesadministrasjonen har vi gjort følgende skjønsmessige fordeling:

- Fakultetene 35 mill (44%)
- Fellesadministrasjonen 35 mill + IKT og Drift 10 mill (56%)

Kuttet på 35 millioner må fordeles mellom fakultetene.

Det er forskjell på i hvilken grad fakultetene berøres av fusjon og hvor stor veksten i administrative ressurser blir. Vi har derfor fordelt fakultetene/VM i ulike kategorier når kuttet fordeles. Nivået for hver kategori er fastsatt skjønsmessig.

- *Kategori 1, beholder 2/3 av økningen i administrative ressurser:* Denne kategorien favner de enhetene som får relativt stor endring både i administrative oppgaver og ressurser som direkte følge av fusjonen. Dette inkluderer fakultetene SU, IV, NT, IME, MH, samt NTNU i Gjøvik/Ålesund. Siden kuttet i hovedsak relateres til duplisering og stordrift fordeles kuttet som et %-vis trekk i *økningen* (endringstallet) for fakultetene (altså *ikke* et kutt av den samlede nye administrative ramma).
- *Kategori 2, beholder 93% av den nye rammen av administrative ansatte:* Økonomifakultetet er i en litt annen situasjon enn de øvrige fordi de skal etablere seg som nytt fakultet, og alle ressursene er «tilførsel/endring».
- *Kategori 3, 3% kutt av samlet ramme:* Fakultetene HF og AD, samt VM berøres i liten grad av fusjon og får liten eller ingen økning i administrative ressurser. Det legges derfor inn et mer generelt effektiviseringskrav på 3% av den samlede rammen.

Detaljer for hvert enkelt fakultet fremkommer av vedlegg.

Intern fordeling av kuttet på avdelingene i fellesadministrasjonen vil fordeles av rektor.

Innsparingen skal gjennomføres i tråd med omstillingsavtalen. Det bemerkes at det kan bli justeringer i fordelingen av kuttet som følge av prosessen med detaljert organisering og innplassering, da det på nåværende tidspunkt ikke er mulig å ha oversikt over alle detaljer.

6.5 Ramme drift: Bevilgning til drift og vedlikehold (internhusleie)

Fordeling til drift og vedlikehold utgjør totalt 937 mill.kr for 2017. Denne tildelingen er sammensatt av flere komponenter.

Gamle NTNU viderefører sin internhusleiemodell også i 2017. Eiendom og drift vil gjennom denne modellen motta ca 650 mill.kr i 2017. Ca 567 mill.kr av dette er gitt som arealbevilgning fra Rektor. Det resterende er midler eiendomsavdelingen fakturerer fakultetene for areal som benyttes til eksterntfinansiert aktivitet og for areal de benytter utover sitt normerte areal.

Ved de tidligere høyskolene legges det ikke opp til innføring av internhusleieordning i 2017, men en videreføring av tidligere modell, hvor all husleie og tilhørende driftskostnader belastes sentralt. Fordeling til denne type kostnader er for 2017 realbudsjettet. I dette ligger en betydelig husleieøkning spesielt ved tidligere HiST. Nytt teknologibygge medfører økte husleiekostnader på ca 27 mill.kr. Også ved tidligere HiÅ og HiG vil husleiekostnadene i 2017 øke med hhv ca 3 og 8 mill.kr som følge av nytt areal i nye bygg. Total bevilgning gitt til dekking av husleie og drift ved de tidligere høyskolene er 350 mill.kr

Husleiekostnaden vil for 2018 øke ytterligere for alle de tre tidligere høyskolene, da mer areal er under bygging. Økt husleie ved campus Gjøvik og campus Ålesund forventes fra 2018 primært finansiert gjennom økt resultatbevilgning i de involverte fagmiljøer.

I tillegg til de ordinære tildelingene til drift og vedlikehold, ønsker NTNU gjennom en opptrapping å legge spesielt til rette for å ta igjen deler av vedlikeholdsetterslepet gjennom en ekstrabevilgning til Eiendom. Det ble i 2016 tildelt 10 mill.kr ekstra til dette. For 2017 er denne tildelingen 20 mill.kr.

Det jobbes med utvikling av en ny internhusleiemodell for hele sektoren. Denne modellen vil sannsynligvis tas i bruk fra og med budsjettåret 2018. Den vil bygge på prinsipper om normert areal og at areal utover en gitt arealnorm vil måtte belastes den enkelte enhets driftsramme. For NTNU vil

det legges opp til at bevilgning som gis knyttet til internhusleie inkluderes i ny rammefordelingsmodell.

6.6 Ramme drift (RD); Fakultetenes rammer

Den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene og VM øker med 104 mill. kr fra 2016 til 2017. Endringen består av pris- og lønnskompensasjon, avbyråkratiseringskutt, endring pga nye studieplasser og resultatbevilgningen fra KD.

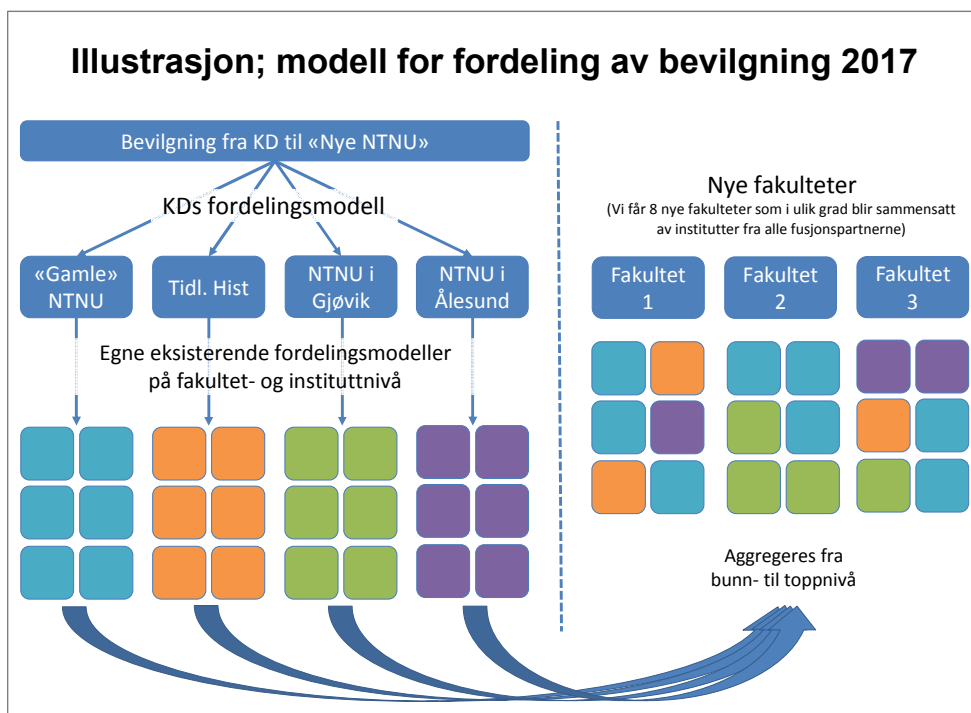
Insentiver i budsjettfordelingen

I O-sak 10/16 ble styret orientert om status i arbeidet med ny modell for fordeling av bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet. Etter planen skal den nye rammefordelingsmodellen (RFM) tas i bruk fra 2018. 2017 blir et mellomår med store endringer for organisasjonen. Nettopp derfor har vi vurdert det som viktig å ikke gjøre flere endringer enn nødvendig i fordelingsmekanismene dette året.

En arbeidsgruppe bestående av representanter fra alle fusjonspartnerne har utredet mulige mellomløsninger for hvordan inntektsfordeling kan gjennomføres i overgangsåret 2017, og Dekanmøtet har diskutert ulike modeller. Vurderingen er at NTNU i Ålesund, NTNU i Gjøvik, tidligere HIST og de gamle NTNU-fakultetene viderefører sine finansieringsmodeller for budsjettåret 2017, uten endringer i insentivene. Dette betyr at budsjetteringen gjøres på laveste organisatoriske nivå (legoklosser), og at budsjettene deretter aggregeres sammen i forhold til den nye organiseringen som trer i kraft fra 1. januar 2017. Konkret betyr at instituttene tar de med seg sin bevilgning beregnet etter eksisterende modeller inn i sine nye fakultet, og at fakultetets bevilgning blir en sum av de enhetene de får inn. (Fakultetene skal altså *ikke* bruke sine eksisterende inntektsfordelingsmodeller til å beregne inntekt for sine *nye* institutter).

Figuren illustrerer hvordan de nye fakultetenes rammer aggregeres fra bunn til topp.

Kutt knyttet til effektivisering av administrative tjenester trekkes fra fakultetenes rammer helt til slutt. Hvordan kuttet implementeres i hvert fakultet og evt videreføres til instituttene blir opp til dekanene.



6.7 Ramme drift; Fellesadministrasjonen

Bevilgningen til fellesadministrasjonen er foreløpig beregnet ved å legge sammen fusjonspartnerne rammer for fellesadministrative tjenester, og justere for pris- og lønnsvekst. Det kan komme mindre korreksjoner på denne rammen knyttet til nye fellestjenester. Trekket for avbyråkratisering er innarbeidet i rammene og er på til sammen på 45 mill. kr i 2017. I tillegg vil endringer i EVU-aktivitet og EU-forskutteringer gjenspeiles i øremerkede bevilgninger. Fordeling av driftsrammer til de enkelte fellesadministrative enheter vil avklares på et senere tidspunkt.

6.8 Oppsummering av helhet og hovedprofil for budsjettfordelingen 2017

Tabellen oppsummerer budsjettfordelingen og fordelingsbalansen.

Tall i tusen kr.	Historikk		Planleggingsrammer			Endring, 2016-2017		
År	2016	2017	2018	2019	2020	Kroner	Prosent	
Bevilgning fra departementet	5 941 490	6 066 501	6 218 441	6 362 652	6 501 437	125 012	2,1 %	
Fordeling av bevilgningen:								
Ramme drift fakultetene og VM	3 136 838	3 242 282	3 355 937	3 469 754	3 573 347	105 443	3,4 %	
Fellesadministrasjonen	479 816	449 904	432 052	443 717	455 698	-29 912	-6,2 %	*
Universitetsbiblioteket	184 034	189 922	195 049	200 316	205 724	5 888	3,2 %	
Drift og vedlikehold, eiendom og bygninger	868 000	937 222	1 011 987	997 421	1 023 541	69 222	8,0 %	**
Øremerkede bevilgninger	25 084	25 606	26 298	27 008	27 737	522	2,1 %	
SUM ramme drift (RD)	4 693 772	4 844 936	5 021 323	5 138 216	5 286 047	151 164	3,2 %	
Ramme fellestiltak (RF)	245 176	255 389	262 285	269 366	276 639	10 213	4,2 %	
Rekrutteringsstillinger og andre øremerkede midler	464 840	509 196	511 764	507 231	509 196	44 356	9,5 %	***
Strategiske satsinger, vit.utstyr og omstilling	309 657	318 162	326 609	335 097	344 043	8 505	2,7 %	
SUM ramme strategi og omstilling (RSO)	774 497	827 358	838 373	842 328	853 239	52 861	6,8 %	
Forskuttering, incentivmidler EU	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	-		
Fusjonskostnader	85 000	40 000	-	-	-	-45 000		
Andre fordelinger (bl.a. øremerket tildeling til utstyrsmidler teknologibygge og campus)	109 879	-				-109 879		
Usikkerhetsmargin (ufordelt)	48 194	79 012	83 045	79 158	81 525	30 818		
SUM øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	263 073	139 012	103 045	99 158	101 525	-124 061	-47,2 %	
SUM fordeling	5 976 518	6 066 695	6 225 027	6 349 069	6 517 450	90 177	1,5 %	
Fordelingsbalanse ved inngangen til året		8 849	8 656	2 070	15 653			
<i>Salderinger, årsavslutning</i>								
<i>Differanse mellom bevilgning og fordeling</i>		-194	-6 586	13 583	-16 013			
Fordelingsbalanse ved utgangen av året		8 656	2 070	15 653	-360			

(Merk: Negativt tall betyr at vi har fordelt mer enn bevilgning fra KD, positivt tall at vi har utfordelte midler.)

* Hele det administrative kuttet fordelt til fellestjenester er foreløpig lagt på denne linjen. Noe av dette kuttet vil fordeles til hhv universitetsbiblioteket og drift og vedlikehold når fordelingsnøkkel er klar.

** Pris- og lønnsjustering utgjør ca 21 mill.kr. Økningen forklares ellers med ny husleie til teknologibygge på Kalvskinnet (27 mill), og husleie nytt areal i Gjøvik og Ålesund på ca 11 mill.kr. I tillegg økes bevilgning til vedlikehold med 10 mill.kr som ledd i nedbygging av vedlikeholdsetterslep.

*** Økningen her er i all hovedsak knyttet til opptrapping av nye phd-stillinger

2017 blir et år med store endringer for organisasjonen. Nettopp derfor har vi vurdert det som viktig å ikke gjøre store endringer i økonomien dette året. Siden det er flere usikkerhetsmomenter enn normalt er det på nåværende tidspunkt i prosessen lagt inn en relativt høy usikkerhetsmargin i budsjettet.

Det foreslås å fordele over 6 mrd. kr i 2017-budsjettet. Stikkord for forslaget til budsjettfordeling er forutsigbarhet og trygghet for enhetene, uten endringer i insentivene knyttet til primærvirksomheten. Fordelingen innebærer en tydelig føring om effektivisering av det administrative støtteapparatet. Samlet sett er det vekst i rammen til fakultetene og dermed rom for vekst i primærvirksomheten. Det

er lagt inn et nivå på SO-rammen som sikrer en strategisk innretning med mulighet for å støtte opp om hovedprioriteringene og realiseringen av ambisjonene i Fusjonsplattformen.

Langtidsutsiktene i budsjettfordelingen må betraktes som svært usikre. Fordelingsbalansen utvikler seg negativt fordi vi har lagt inn ett forventet trekk i bevilgning knyttet til «avbyråkratisering», men dette er foreløpig ikke viderefordelt til enhetene. Vi vil arbeide videre med langtidsutsiktene fram mot styrebehandlingen i desember.

7. Videre arbeid

Oppfølging og rapportering av effektiviseringskravet for administrasjonen

Den videre prosessen innebærer at fakultetene og Fellesadministrasjonen skal utarbeide nye bemanningsplaner i høst. Det er en klar forventning om at vi reduserer både årsverk og lønnsrammen knyttet til administrative oppgaver *minimum* tilsvarende det kuttet som er fordelt i denne saken.

For å følge opp utviklingen i administrative ressurser vil vi følge en del nøkkeldata nøye fremover:

- Utviklingen i administrative årsverk og lønnsramme blir fulgt månedlig i forbindelse med øvrig økonomigjennomgang.
- Det blir foretatt en mer grundig gjennomgang i forbindelse med virksomhetsrapportene tertialvis. Da vil vi i tillegg vurdere utviklingen i «nærliggende» stillingskoder for å sikre at vi ikke får en glidning fra administrative stillingskoder over i andre koder. Vi vil også se på utvikling i kjøp av tjenester fra vikarbyrå og andre momenter som er relevant for det totale bildet av administrative ressurser.
- Kartleggingen av administrative ressurser som ble gjennomført i 2015 vil bli gjentatt en eller to ganger for å vurdere utviklingen av ressursbruk på de ulike funksjonsområdene.
- For øvrig blir normeringsdiskusjoner en naturlig del av arbeidet med prosessgjennomganger, og et langsiktig mål må være et gjennomgående standardisert tjenestetilbud med tilhørende normert ressursbruk.

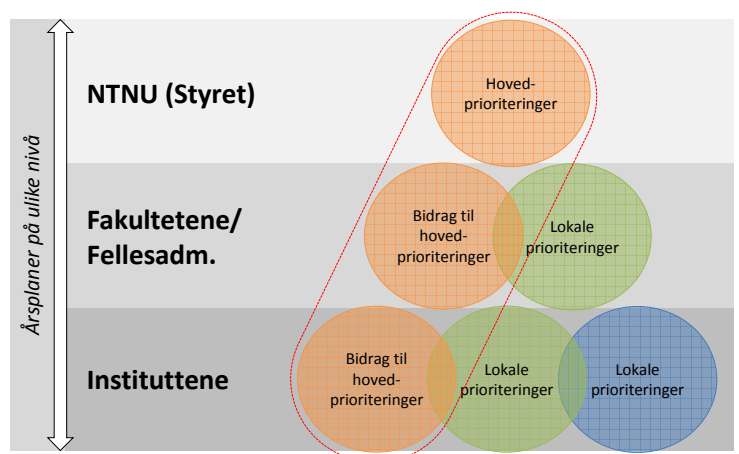
Videre arbeid med plan og budsjett i høst

Høsten blir litt uvanlig fordi vi skal legge planer og budsjetter for enheter som enda ikke er formelt iverksatt. Dekanene får hovedansvaret for å starte plan- og budsjettarbeidet for de nye fakultetene. Dette innebærer å etablere kontakter med nye enheter, planlegge, koordinere og gjennomføre en lokal prosess for å utarbeide fakultetets årsplan. Dekanene må også sikre at alle institutter også utarbeider planer og budsjetter.

Hovedprioriteringene vedtas av NTNUs styre og gjelder for hele NTNU. Det er en forventning om at hovedprioriteringene avspeiles i årsplaner og budsjetter på alle nivå i organisasjonen.

Planverket på fakulteter og enheter i fellesadministrasjonen skal tydeliggjøre hvordan strategiene skal realiseres. I tillegg til hovedprioriteringene vil det til enhver tid eksistere lokale og sentrale satsinger.

Figuren illustrerer sammenhengene i planverket på alle nivå.



Vedlegg – ytterligere detaljer

Oversikt over beregnede bevilgningsinntekter 2014-2020 (mill. kr)

Beregnede bevilgningsinntekter 2014-2020							
(tall i mill. kr)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inntekter							
Sum tilskudd fra departementet forrige år	4 909 772	5 329 664	5 611 918	5 941 490	6 066 501	6 218 441	6 362 652
Endring RBO	38 278	1 806	41 653	-10 466	-6 117	-5 123	-7 235
Endring i studiepoengproduksjon	38 617	37 341	54 147	46 866	16 236	16 101	10 465
Endring studieplasser	51 707	38 784	29 804	30 065	20 802	16 051	9 170
Andre endringer	117 932	60 150	80 545	-47 826	0	-6 563	0
Avbyråkratisering		-32 919	-40 300	-41 590	-42 466	-43 529	-44 539
Estimert pris- og lønnsjustering	173 358	177 092	163 723	147 963	163 484	167 275	170 924
Sum tilskudd fra departementet	5 329 664	5 611 918	5 941 490	6 066 501	6 218 441	6 362 652	6 501 437
Pris- og lønnskompensasjon	3,50 %	3,30 %	2,90 %	2,50 %	2,70 %	2,70 %	2,70 %

Oppsummering av driftsrammer til enhetene

Fakultet	Bevilgning 2016	Bevilgning 2017 før trekk	Endring i kroner	Endring i %	Beregnet effektiviseringskrav	Bevilgning 2017	Endring i %	Adm. andel av total bevilgning
Fakultet for arkitektur og design	116 712	120 925	4 213	3,6 %	-491	120 433	3,2 %	13,0 %
Det humanistiske fakultet	285 777	288 915	3 138	1,1 %	-1 447	287 468	0,6 %	16,1 %
Fakultet for informasjonsteknologi og elektroteknikk	480 415	536 975	56 560	11,8 %	-4 985	531 990	10,7 %	10,1 %
Fakultet for ingeniørvitenskap	570 615	598 313	27 698	4,9 %	-5 381	592 932	3,9 %	14,4 %
Fakultet for medisin og helsevitenskap	521 198	531 715	10 517	2,0 %	-11 062	520 653	-0,1 %	20,2 %
Fakultet for naturvitenskap	378 331	382 849	4 519	1,2 %	-1 733	381 117	0,7 %	12,1 %
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap	541 262	568 184	26 923	5,0 %	-7 615	560 570	3,6 %	15,4 %
Fakultet for økonomi	182 006	188 228	6 222	3,4 %	-1 777	186 451	2,4 %	12,5 %
Vitenskapsmuseet	60 315	61 177	862	1,4 %	-509	60 668	0,6 %	26,8 %
Sum	3 136 630	3 277 281	140 651	4,5 %	-35 000	3 242 281	3,4 %	14,7 %

Kolonne 3 i tabellen viser bevilgningen beregnet via eksisterende inntektsfordelingsmodeller, før avbyråkratiseringstrekket legges inn. Under oppsummeres de mest vesentlige forhold og produksjonsendringer som påvirker fakultetenes bevilgning:

- AD: Økning på masterkandidater. Svak nedgang forskning resultat pga publiseringspoeng og EU.
- HF: Svak nedgang på masterkandidater. Nedgang forskning resultat pga publisering.
- IE: Sterk økning på studiepoengproduksjon, avlagte doktorgrader og BOA-inntekter.
- IV: Sterk økning avlagte doktorgrader og BOA-inntekter.
- MH: Nedgang avlagte doktorgrader og andel BOA-inntekter.
- NT: Nedgang i avlagte doktorgrader, BOA-inntekter og andel publiseringspoeng.
- SU: Økning studiepoengproduksjon, masterkandidater og avlagte doktorgrader.
- ØK: Nedgang studiepoengproduksjon HiT.
- VM: Svak økning forskning resultat pga tverrfaglig veiledning av doktorgrader.

Kolonne 7 (uthevet skrift) viser fakultetenes bevilgning/planleggingsrammer for 2017. Administrasjonens andel av total bevilgning er samlede lønnskostnader for administrasjonen per januar 2016 fratrukket effektiviseringskravet i prosent av bevilgning 2017.