NTNU **S-sak 32/13**
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
03.06.2013 RE/MD
Arkiv: 2013/5922

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Planleggingsrammer 2014 og langtidsbudsjett 2014-2017

Tilråding:

1. Styret tar informasjonen om status i implementering og oppfølging av strategien, samt anbefalinger om veien videre til orientering.
2. Styret vedtar at planlagt forskuttering av bygg i 2013 forskyves til 2014.
3. Styret vedtar foreløpig fordeling av bevilgning for 2014.

År	*2013*	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*
Bevilgning fra departementet	**3 675 628**	**3 828 691**	**3 977 468**	**4 144 974**	**4 284 196**
Fordeling av bevilgningen:					
Ramme drift fakultetene og VM	1 966 503	2 068 871	2 171 028	2 285 266	2 356 136
Universitetsbiblioteket	131 415	135 620	140 367	145 420	150 656
Sentraladministrasjonen	240 663	248 364	257 057	266 311	275 898
Drift og vedlikehold, eiendom og bygninger	574 170	563 622	562 456	558 574	578 683
Øremerkede bevilgninger	29 493	30 622	31 694	32 835	34 017
SUM ramme drift (RD)	**2 942 245**	**3 047 100**	**3 162 603**	**3 288 407**	**3 395 390**
Ramme fellestiltak (RF)	**162 734**	**189 789**	**196 432**	**203 503**	**210 829**
Rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr o.a.	398 290	345 290	373 290	380 290	378 290
NTNU-satsinger	141 305	146 403	152 418	163 168	176 575
SUM ramme strategi og omstilling (RSO)	**539 595**	**491 693**	**525 708**	**543 458**	**554 865**
Forskuttering Campus (inndekking)		10 000	10 000	11 317	
Forskuttering, bygg	-	26 000			
Usikkerhetsmargin	6 706	52 000	54 000	56 000	114 000
SUM øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	**6 706**	**88 000**	**64 000**	**67 317**	**114 000**
SUM fordeling	**3 651 280**	**3 816 582**	**3 948 743**	**4 102 686**	**4 275 084**

4. Styret tar den foreløpige vurderingen av økonomisk utvikling for årene 2014-2017 til orientering.
5. Rektor bes om å jobbe videre innenfor rammene i denne saken og legge frem en oppdatert og detaljert sak for styret i desember med forslag til endelig vedtak av virksomhetsmål, tiltak, indikatorer og budsjettfordeling for 2014.

---

1. Sammendrag

Formålet med denne saken er å tydeliggjøre rammebetingelser og gi organisasjonen føringer for plan- og budsjettarbeidet for 2014. Saken inneholder følgende:

- Innledningsvis gjør vi en vurdering av virksomheten og hvor vi står i forhold til strategien. Vurderingene er gjort i form av en SWOT-analyse, og skal fungere som en opptakt for arbeidet med virksomhetsmål og tiltak for 2014 som starter til høsten.
- Deretter gjør vi en vurdering av hvordan vi tror utviklingen vil være i sentrale inntektsparametere og estimerer forventet inntekt fra KD, samt fordeler foreløpige budsjettrammer for 2014 og langtidsperioden.
- Avslutningsvis beskriver vi hvordan vi ønsker å styre økonomien under de rammebetingelsene vi venter oss, og hvordan prosessen med konkretisering og detaljering av planer og budsjetter planlegges gjennomført til høsten.

Det er 6 ½ år igjen av strategiperioden, og hovedbildet som tegner seg ved inngangen til 2014 er at vi vi har kommet godt i gang med implementering av den nye strategien, og at den er godt forankret i organisasjonen. Oppsummeringen viser også utfordringer, trusler og mange spennende muligheter i forhold til å realisere strategien. Vi venter å ha en solid økonomi med vekst i langtidsperioden, men handlingsrommet er noe redusert siden vi har bygd ned avsetningene.

2. Strategi og planer

2.1 Bakgrunn

NTNU vedtok sin strategi for 2011 – 2020, Kunnskap for en bedre verden, NTNU – internasjonalt fremragende, i mars 2011. Fra og med 2012 innførte KD ny målstruktur, og det ble samtidig delegert til institusjonene å fastsette sine egne virksomhetsmål.

Målene i NTNUs strategidokument er å forstå som langsiktige mål (fram til 2020) på linje med KDs sektormål. De gjennomgående indikatorene som er vedtatt benyttes til å si noe om i hvilken grad NTNU er på vei til å nå disse målene. Varigheten for de ulike virksomhetsmålene vil kunne variere, og det vil bli en årlig vurdering av virksomhetsmålene i forhold til hvilke utfordringer NTNU har. På denne måten operasjonaliseres NTNUs langsiktige, overordnede mål gjennom bruk av mer dynamiske virksomhetsmål. I utgangspunktet tenker man seg slike mål med tilhørende indikatorer og handlingsplaner.

2.2 SWOT-analyse og anbefalinger om veien videre

I dette kapitlet gjøres en enkel SWOT-analyse. Analysen er utarbeidet av rektorat og dekaner våren 2013, som en oppsummering av status i forhold til strategien *«Kunnskap for en bedre verden – NTNU internasjonalt fremragende»*. Analysen er ment som en opptakt for arbeidet med virksomhetsmål og tiltak for 2014 som starter til høsten.

Utgangspunktet for analysen er blant annet «Rapport og planer 2012-2013» til KD og mer detaljerte vurderinger for hvert virksomhetsområde. Gjennomgangen viser at det er en del trekk som går igjen uavhengig av virksomhetsområde, og vi har sydd det hele er sydd sammen til et helhetlig bilde. Det ligger ingen prioritering i rekkefølgen på punktene.

Det gjøres oppmerksom på at dette bildet gjelder NTNU samlet, og at det er variasjoner mellom fakultetene som gjør at analysen ikke uten videre kan overføres til det enkelte fakultet.

STYRKER (Strengths)	
1.	**God studentrekruttering; svært høy inntakskvalitet ved en stor andel av studiene** *Kommentarer:* En styrke det er kritisk for NTNU å beholde og som vi ikke må ta for gitt. Det stilles spørsmålstegn ved om vi utnytter denne styrken godt nok – ligger det et uutnyttet potensiale i de gode studentene? Studentene forventer høye(re?) krav!
2.	**Høy kvalitet i mange fagmiljøer** *Kommentarer*: Evalueringer viser at vi har mange fagmiljøer med høy kvalitet på internasjonalt nivå. Vi bør bli flinkere til å profilere disse og lære av dem internt, for å kunne bygge enda flere slike miljøer. De gode forskningsmiljøene kan også legge til rette for gode studentmiljø.
3.	**Høy samfunnsrelevans og tydelig profil** *Kommentarer*: Både utdanningen og forskningen ved NTNU har høy samfunnsrelevans og vår profil (vekt på profesjon, tverrfaglighet, nyskaping og næringslivssamarbeid) gir oss styrke og særpreg i samhandlingen med samfunnet for øvrig. Vi opplever å ha et godt nasjonalt omdømme.
4.	**Omfattende samarbeid med næringslivet og SINTEF** *Kommentarer*: Tett koblet til vår profil og kritisk for vår virksomhet. Kan gjerne styrkes ytterligere.
5.	**Aksept for ledelse og evne til strategisk ledelse** *Kommentarer*: På dette punktet har det skjedd en betydelig utvikling de siste årene og det vurderes som en av NTNUs styrker ift sektoren. Vi er imidlertid langt fra i mål, så dette er det er viktig å jobbe videre med.

SVAKHETER (Weaknesses)

1. Kvaliteten på NTNU er for variabel

Kommentarer: Det er viktig å styrke kvalitetskulturen innen både undervisning og forskning.

2. For mye gammeldags og «privatisert» undervisning, for lite vekt på forbedring og utvikling

Kommentarer: Både første og andre punkt får negative konsekvenser for studentenes læringsmiljø.

2. For lite langsiktig grunnforskning

Kommentarer: Vår styrke har også en «slagside». Denne svakheten må utvikles med veloverveide grep.

4. NTNU er for lite kjent internasjonalt

Kommentarer: Gjelder både undervisning og forskning. For øvrig er det en utfordring at Trondheim er perifer.

5. Det er for lav kunnskap om egen organisasjon

Kommentarer: Eksempler: Vi kjenner virkningene av incentivsystemene for dårlig, vi har for dårlig styringsinformasjon (for lite analyse), vi kjenner for dårlig til hverandre, beste praksis og de gode eksemplene.

MULIGHETER (Opportunities)

1. Digitalisering, nye læringsformer og kvalifikasjonsrammeverket (KRV)

Kommentarer: Det ligger enorme muligheter i den teknologiske utviklingen, og her bør vi være i forkant, gitt vår hovedprofil. Digitalisering vil gi nye muligheter i dialogen med studentene og utviklingen av læringsmiljøene. KRV sikrer at utviklingen skjer med fokus på kvalitet og samfunnsrelevans.

2. Bevilgnings- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

Kommentarer: Det ligger store muligheter i systematisk og langsiktig utvikling av fagmiljøer og prosjektsøknader som bidrar til å øke uttellingen hos EU og andre eksterne finansieringskilder.

3. Etter- og videreutdanning (EVU)

Kommentarer: Det finnes mange gode eksempler på muligheter innenfor EVU, dette er dessuten en fin anledning til ytterligere å styrke samarbeidet med næringslivet.

4. Internasjonalisering og strategiske allianser

Kommentarer: Punktet favner bredt innen både forskning og undervisning, fra å styrke samarbeid med andre universitet, næringslivet eller alliansen med Sintef, til å utvikle mer internasjonalt rettet undervisning.

5. Rekruttering (og norske velferdsordninger)

Kommentarer: Rekruttering av gode studenter og ansatte er en viktig kilde til utvikling. Vi kan bli flinkere til å fortelle om fordelene ved å satse på en studenttilværelse eller en forskerkarriere i Trondheim, samt bli enda flinkere til å beholde og utvikle de virkelig gode.

6. Omdømmebygging

Kommentarer: Det er viktig å tenke omdømmebygging i «alle ledd», ikke bare som profileringskampanjer, men eksempelvis gjennom EVU eller allmennrettet formidling. Eksempelvis med utgangspunkt i vår tverrfaglige egenart og kreative studentmiljø finnes muligheter vi bør utnytte bedre.

TRUSLER (Threats)	
1.	**Rekrutteringsbasen er trolig nedadgående** *Kommentarer*: Færre elever velger matematikk i videregående skole, og det kan være en trussel for NTNU om inntakskvaliteten går ned eller om vi ikke får tilstrekkelig antall studenter ift å løse samfunnsoppdraget.
2.	**For lite utvikling og omprioritering innen studieporteføljen** *Kommentarer:* Vi tar for langsomt i bruk ny teknologi og nye læringsformer, og er for lite vant til å legge ned eller omprioritere når vi vil iverksette noe nytt. Vi risikerer å ikke «snu oss fort nok, og med nok kraft».
3.	**Vanskelig å rekruttere nye ansatte til Trondheim** *Kommentarer*: Rekruttering er en hovedutfordring; fremragende forskere (evt unge med potensiale), men også i det administrative støtteapparatet.
4.	**Utilstrekkelig/usikker finansiering** *Kommentarer*: Tertialrapporten per 1.tertial omtaler en bekymringsfull nedgang i nye BOA-finansierte ph.d.-avtaler. Rapporten omtaler også usikker finansiering skaper utfordringer innenfor nyskaping. Det er videre en vurdering at eksperimentell virksomhet (undervisning og forskerutdanning, MNT-fag) ikke er tilstrekkelig finansiert. Det er et inntrykk at vår hovedprofil og styrke ikke nødvendigvis er det som gir best finansiering, og konsekvensene av dette bør utredes nærmere.

Oppsummering og råd om veien videre

SWOT-analysens innhold favner bredt, og i et strategisk perspektiv er det nødvendig å fokusere og spisse. Denne jobben starter til høsten i arbeidet med å definere virksomhetsmålene for 2014.

Ledergruppen gav imidlertid en del råd med på veien videre for den nye ledelsen som starter til høsten. Disse oppsummeres kort under:

NTNU har gode strategier og handlingsplaner. Det er viktig å jobbe videre og legge ytterligere kraft i implementeringen av strategiene. For å lykkes må vi fortsette arbeidet med å;

1. Bygge en kvalitetskultur, med god balanse mellom bredde og spiss
2. Styrke det internasjonale samarbeidet og de strategiske alliansene
3. Profilere fagmiljøene enda bedre, og tenke profilering i alle ledd

Handlingsrommet ligger i:

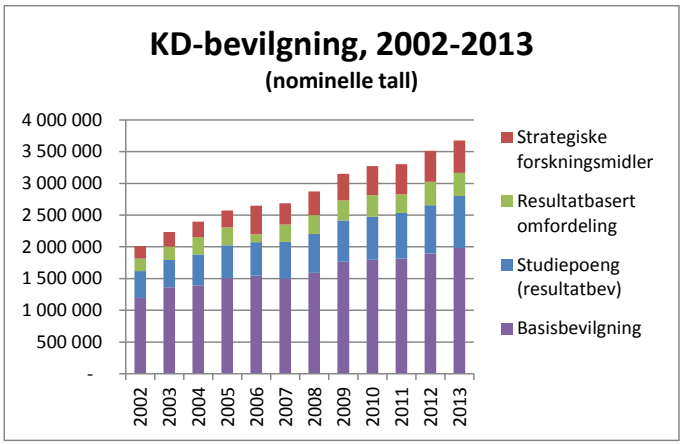
1. Tydeligere prioriteringer innenfor eksisterende rammer
2. Rekruttere de beste, talentutvikling og systematisk oppfølging og utvikling av medarbeiderne
3. Gode medvirkningsprosesser og kulturendring
4. Mer jobbing på tvers (av nivåer, fakulteter, virksomhetsområder osv.).

For å kunne gripe handlingsrommet er ledergruppen opptatt av at lederne må få bedre støtte, mer styringsinformasjon og verktøy som grunnlag for å gjøre jobben, drive prosessene og ta de tøffe prioriteringene.

Når virksomhetsmål og tiltak skal utformes anbefales det å bruke tid på å finne gode tverrfaglige prosjekter som tar utgangspunkt i styrker og muligheter som kan bidra til å styrke vår organisasjon og posisjon ytterligere, og som kan brukes som både intern og ekstern profilering.

3. Vurdering av inntekt i langtidsbudsjettperioden 2014 – 2017

Bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet (KD) er delt i tre deler, langsiktig bevilgning, resultatbevilgning og strategiske midler. Den langsiktige bevilgningen skal sikre stabilitet og tar utgangspunkt i en historisk fastsatt ramme. Strategiske midler er midler til f.eks. rekrutteringsstillinger. Resultatdelen er en funksjon av oppnådde resultater på utvalgte indikatorer innenfor undervisning og forskning. I 2013 utgjorde basisbevilgningen 54%, de strategiske midlene 14% og resultatdelen 32% av den samlede bevilgningen til NTNU.

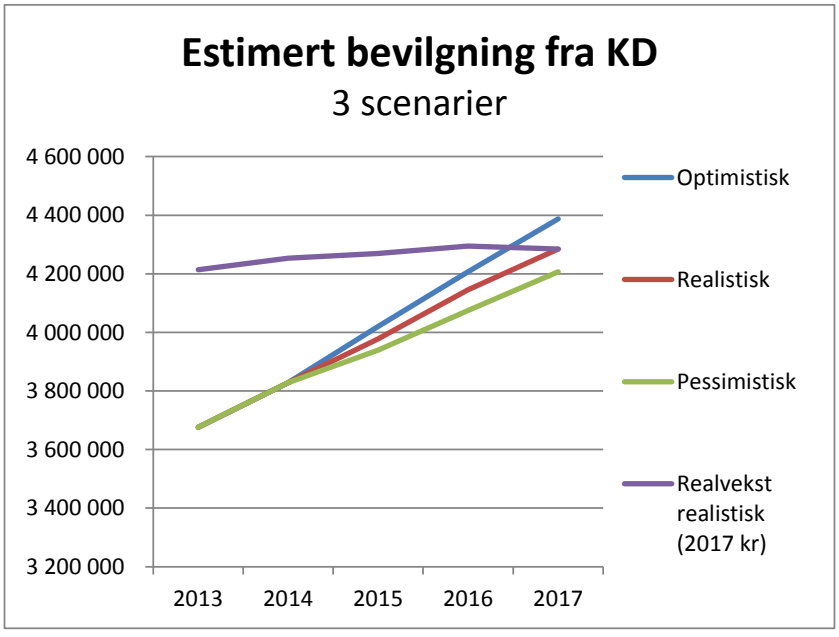


Beregning av inntekt fra KD er basert på hvordan vi tror vi utvikler oss sett i forhold til indikatorene i KDs finansieringsmodell. Dette gir et grunnlag for å utarbeide planleggingsrammer for hele organisasjonen de fire kommende årene. Stabile rammer og forutsigbarhet i den økonomiske utviklingen er ønskelig i forhold til at det gir bedre grunnlag for planleggingen og dermed bidrar til bedre styring av ressursene ved NTNU.

Alternative scenarier

Under utarbeidelse av langtidsbudsjett for 2014-2017 er det foretatt en vurdering av inntekstberegningen i forrige års langtidsbudsjett. Det er spesielt sett nærmere på resultatindikatorene og vurdert at rammebetingelsene ikke er vesentlig endret i forhold til forrige års langtidsbudsjett. Dette medfører at det heller ikke er vesentlige endringer i inntekstberegningen sammenlignet med forrige års langtidsbudsjett.

Basert på tidligere trender for NTNU og sektorens utvikling innenfor resultatindikatorene, er det utarbeidet tre forskjellige bevilgningsscenarier; realistisk, optimistisk og pessimistisk, se figuren til høyre. I langtidsbudsjettet benyttes det realistiske scenariet. Det realistiske scenariet er også omregnet til 2017-kroner for å illustrere realendringen i inntekten.

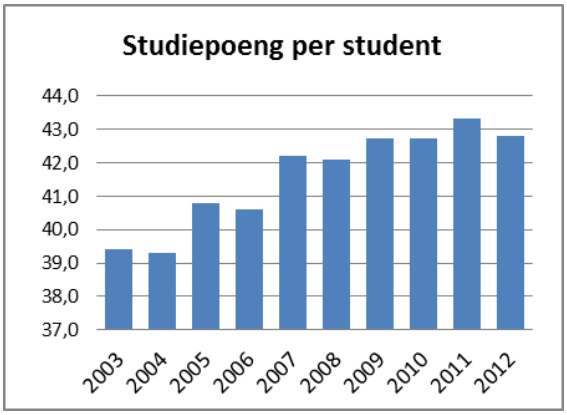


Grunnen til at det realistiske scenariet blir brukt, er at de to andre scenariene bygger på at NTNU holder seg på et historisk lavt/høyt nivå på resultatindikatorene i forhold til sektoren. Det realistiske scenariet er funnet ved å lage prediksjoner basert på trender og annen underliggende informasjon, både på NTNU- og sektornivå.

I langtidsperioden forventes det at bevilgningen fra KD har vokst til nesten 4,3 mrd. kr, inkludert pris- og lønnskompensasjon. Ved utgangen av perioden er differansen mellom veksten i det realistiske scenariet og det optimistiske på 103 mill. kr, mens det pessimistiske scenariet er 78 mill. kr lavere enn det realistiske. Det totale spennet mellom det optimistiske og det pessimistiske scenariet er på 181 mill. kr, og kan i hovedsak forklares av et gjennomgående høyere nivå på resultatindikatorene i langtidsperioden. Spennet utgjør ca. tre prosent av total bevilgning i 2017, som er på nivå med tidligere usikkerhetsspenn.

På grunn av at det ligger usikkerhet i framskrivningen av KDs bevilgning budsjetteres det inn en usikkerhetsmargin i NTNUs langtidsbudsjett. Usikkerhetsmarginen skal håndtere både risiko for annen inntektsutvikling enn forventet, og usikkerhet knyttet til kostnadsutviklingen. Ved å justere usikkerhetsmarginen, kan nivået på rammene i perioden opprettholdes i forhold til det som er lagt inn i langtidsbudsjettet.

Resultatbevilgning – undervisning



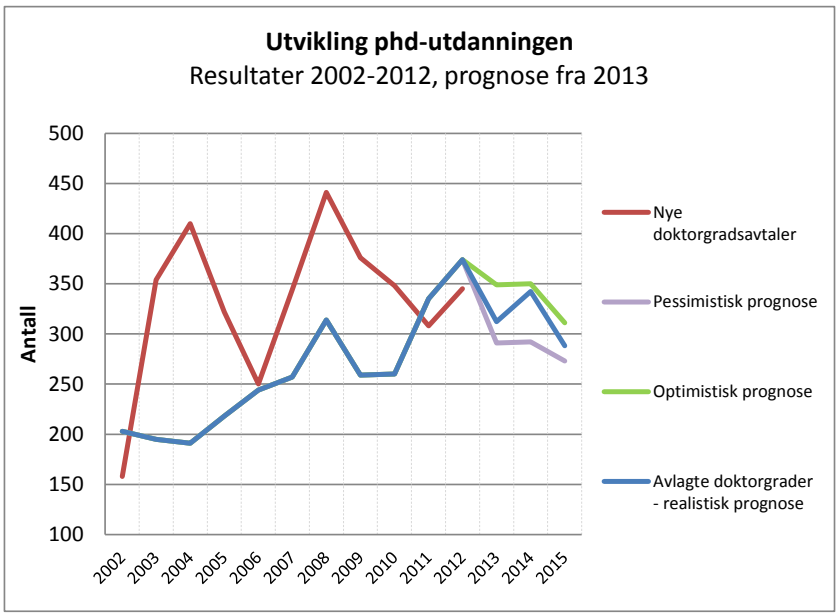
Studiepoengproduksjon er en viktig inntektsdriver. Denne inntekten er forholdsvis følsom for endringer. En endring i produksjonen med ett studiepoeng per heltidsstudent, gir i gjennomsnitt en endring på 15 til 20 mill. kr. I tiden fremover vil vi se en økning i studiepoengproduksjonen, i første rekke knyttet til utvidet studentopptak fra og med høsten 2009, 2011 og 2012. NTNU har i perioden 2008 til 2011 hatt en vekst i studiepoengproduksjon per heltidsstudent. I 2012 går imidlertid den gjennomsnittlige studiepoengproduksjonen per student ned fra 43,3 til 42,8. I arbeidet med SWOT-analysen var det stor oppmerksomhet rundt mulighetene vi har i de gode studentene vi tar opp, samt utfordringer rundt temaene frafall og gjennomstrømming. Disse temaene er ikke bare interessante i en undervisningsfaglig sammenheng, men kan også innebære positive inntektsendringer om vi forbedrer resultatene.

I langtidsbudsjettet er det satt som premiss at vi vil ligge rundt 2012- nivået gjennom langtidsperioden. I løpet av perioden er bevilgningen knyttet til studiepoengproduksjon forventet å øke med nesten 30 mill. kr. Det totale usikkerhetsspennet knyttet til denne bevilgningen er på 51 mill. kr. (50 til -1 mill. kr). Nedre grense av spennet bygger på en forutsetning om nedgang i studentgjennomstrømning, mens den øvre grensen forutsetter på at det vil være en vekst i perioden.

Resultatbevilgning – forskning

Når det gjelder resultatbevilgningen til forskning, er denne avhengig av hvordan vi utvikler oss i forhold til sektoren forøvrig. Bevilgningen er en konkurransepott, og er et "nullsumspill" mellom institusjonene i UH-sektoren. Indikatorene er vitenskapelig publisering, EU-forskning, NFR-forskning og avlagte doktorgrader.

I forhold til forrige års langtidsbudsjett, er det særskilt indikatoren for avlagte doktorgrader som endrer seg. Både NTNU og sektoren som helhet produserte i 2012 det høyeste antall avlagte doktorgrader noen sinne. Selv om NTNU i 2012 produserte historisk mange doktorgrader gjorde sektoren det samme, som betyr at inntektsøkning ble på beskjedne 1,8 mill. kr.



Både i arbeidet med SWOT-analysen og rapporteringen for 1. tertial har vi viet doktorgradsutdanningen stor oppmerksomhet. Det er bekymring

knyttet til den negative trenden for nye avtaler. I langtidsbudsjettet er det lagt opp til at NTNU kommer til å variere i antall avlagte doktorgrader fra år til år, basert på nye inngåtte doktorgradsavtaler fire, fem og seks år før antatt disputering. Sektoren forventes å ha en høyere gjennomsnittlig vekst enn NTNU i samme periode. Det realistiske scenariet betyr en samlet nedgang på 12 mill. kr. i perioden 2014 til 2017. Dette er 10 mill. kr. høyere enn det pessimistiske scenariet hvor frafallsprosenten knyttet til inngåtte doktorgradsavtaler er satt til 20 prosent. Videre er det 30 mill. kr lavere enn det optimistiske anslaget som bygger på at frafallsprosenten er på 10 prosent. Vi mener det er viktig på påpeke frafallsprosenten i dette estimatet. Vi vet det er høyt fokus i organisasjonen på å skaffe nye avtaler, men det er samtidig viktig å ikke glemme muligheten som ligger i å redusere frafallet.

Både NTNU og sektoren har hatt nedgang i EU-inntekter i 2012. Sektoren har imidlertid hatt et større fall slik at NTNU mottar en inntektsøkning på 1,1 mill. kr. I langtidsbudsjettet forventes det at NTNU ligger rundt dagens nivå på EU-inntekter, mens sektoren forventes å ha vekst. Samlet sett betyr det realistiske scenariet at EU-indikatoren fører til et inntektsbortfall på 13 mill. kr. i perioden 2014 til 2017, som er 17 mill. kr. lavere nedgang enn i det pessimistiske scenariet.

Både NTNU og sektoren har hatt fall i NFR-inntekter i 2012. NTNU synker mest og får derfor et inntektsbortfall på 5 mill. kr i 2014. I langtidsbudsjettet forventes det at NTNU taper andeler av NFR-bevilgningen, som betyr en estimert nedgang i langtidsperioden på 5 mill. kr. Dette er 5 mill. kr. høyere enn det pessimistiske anslaget.

Vitenskapelig publisering utviklet seg bedre ved NTNU enn i sektoren. Dette fører til en inntektsøkning på 6,4 mill. kr i 2014. I langtidsbudsjettet forventes det at andelen synker litt i forhold til 2012-nivået og deretter holder seg på et stabilt nivå, som betyr en nedgang på 5 mill. kr. Dette er 10 mill. kr høyere enn i det pessimistiske scenariet hvor publiseringsandelen synker til 18 prosent som er det laveste nivået NTNU har vært på i forhold til sektoren.

Oppsummering

Generelt mener vi det beregnede inntektsnivået er et nøkternt estimat. Det er bygd på relativt konservative anslag på indikatorene og reflekterer således i mindre grad NTNUs høye ambisjonsnivå. Selv om deler av bevilgningen fastsettes i et null-sum-spill har vi store muligheter til å påvirke vår egen inntekt i positiv retning, dersom vi lykkes i å realisere våre strategier. Eksempelvis regner vi med at effektene av de nye SFF'ene kan bli store. Bevilgningene i seg selv er store, men erfaringene viser at ringvirkningene også er betydelige. Det er imidlertid litt for tidlig å se effektene i inneværende langtidsperiode.

I langtidsperioden forventes det en bevilgningsvekst på 608 mill. kr, hvorav 546 mill. kr er pris- og lønnskompensasjon. Studiepoengproduksjonsbevilgningen og basisbevilgningen til nye studieplasser forventes å ha en samlet vekst på 99 mill. kr, mens RBO-komponentene forventes å ha en samlet nedgang på 31 mill. kr.

Når det gjelder beregnet inntekt i langtidsperioden, er den største usikkerheten knyttet til utviklingen i EU-inntektene og avlagte doktorgrader. Grunnen til usikkerheten knyttet til EU-inntektene er at nivået på indikatoren har vist seg å variere en del de siste årene, både ved NTNU og i sektoren, og forventes fortsatt å gjøre det. I tillegg fases EUs 7. rammeprogram ut og det 8. fases inn. Prinsippene for kostnadsdekning i det 8. rammeprogrammet er enda ikke klart. Usikkerheten knyttet til PhD-utviklingen skyldes til dels store variasjoner mellom inngåtte doktorgradsavtaler fra år til år.

Usikkerhetsmomentene tas hensyn til når man fastsetter størrelsen på usikkerhetsmarginen.

Oversikt over beregnede bevilgningsinntekter 2013-2017 (mill. kr)

(tall i mill. kr)	2013	2014	2015	2016	2017
Inntekter					
Sum tilskudd fra departementet forrige år	3 519	3 676	3 829	3 977	4 145
Endring RBO	-18	4	-12	0	-23
Endring i studiepoengproduksjon	31	8	8	13	9
Endring studieplasser	28	27	18	10	5
Andre endringer	-2	-5	0	0	0
Estimert pris- og lønnsjustering	117	119	135	144	149
Sum tilskudd fra departementet	**3 676**	**3 829**	**3 977**	**4 145**	**4 284**
Pris- og lønnskompensasjon	3,30 %	3,20 %	3,50 %	3,60 %	3,60 %

4. Budsjettfordeling, foreløpige rammer for 2014-2017

Dette kapitlet omhandler fordeling av Kunnskapsdepartementets bevilgning. De foreløpige rammene skal brukes av enhetene til å planlegge aktivitet iht. NTNUs strategiske planer og til å forberede styringsdialogsmøtene. Enhetene skal på bakgrunn av NTNUs langtidsbudsjett, sette opp et budsjett for den kommende 4-årsperiode.

Rammene skal også være et redskap til å styre etter det planlagte langtidsbudsjettet som er beskrevet i dette notatet. Dessuten vil de være et middel til å få budsjettet tidligere ferdig, slik at oppstart av aktiviteter ikke blir forsinket. Endelige rammer for 2014 vil bli lagt frem for styret i desember.

4.2 Hovedfordeling og fordelingsbalanse

Tabellen på neste side viser hovedfordelingen. Nivået på, og forholdet mellom de ulike rammene har de senere årene vært til vurdering ved flere anledninger. Det er særlig balansen mellom strategi- og omstillingsmidler og ordinære driftsmidler til fakultetene som har vært diskutert. Det er tidligere besluttet å prioritere ordinær drift ved fakultet/institutt samt byggetiltak, noe som er reflektert i budsjettet, og en vurdering av rammene er gjort i de kommende kapitler.

I rapporteringen for 1. tertial påpekes det at vi ser endringer i NTNUs økonomiske situasjon som får konsekvenser for langtidsbudsjettet. Følgende to endringer er innarbeidet i fordelingsbalansen:

- Planlagt forskuttering av bygg på 26 millioner i 2013 forskyves til 2014.
- Ny søknadsrunde for vitenskapelig utstyr i 2014, iverksettes først høsten 2014, og får dermed ikke budsjettmessig konsekvens før i 2015. Dette gir en budsjettreduksjon på RSO-ramma i 2014 med 25 millioner.

For øvrig er hovedprofilen i budsjettfordelingen stabil drift med videreføring av gjeldende fordelingspolitikk, uten spesielle omprioriteringer, nye satsinger eller tilleggsbevilgninger.

Sett i lys av SWOT-analysen innledningsvis i dette dokumentet, samt vår kjennskap om eksempelvis vedlikeholdsetterslepet på bygninger og kostnader knyttet til innføring av nye rammeplaner ser vi behov for en prosess i løpet av høsten der vi vurderer mulige omprioriteringer i fordelingsbalansen.

Tabellen viser også hvordan avvikene mellom KDs bevilgingsinntekter og NTNUs interne fordeling forventer å utvikle seg akkumulert i langtidsperioden. Tidligere års langtidsbudsjetter har operert med en større fordeling til enhetene (forskuttering) ved NTNU enn hva den faktiske inntekten fra departementet har vært. NTNU har kunnet forskuttere, fordi bevilgning fra tidligere år ikke er

benyttet. Det hele tiden vært klart at denne forskutteringen fra sentralt hold skulle dekkes inn i senere budsjettperioder. Ved utgangen av 2013 er underdekningen (forskutteringen) på 48 mill. kr. Det legges foreløpig opp til å hente inn igjen forskutteringene i løpet av 2016 og at vi igjen bygger opp avsetninger.

Tall i tusen kr.	Historikk		Planleggingsrammer			
År	***2012***	***2013***	***2014***	***2015***	***2016***	***2017***
Bevilgning fra departementet	**3 519 374**	**3 675 628**	**3 828 691**	**3 977 468**	**4 144 974**	**4 284 196**
Fordeling av bevilgningen:						
Ramme drift fakultetene og VM	1 856 744	1 966 503	2 068 871	2 171 028	2 285 266	2 356 136
Universitetsbiblioteket	127 217	131 415	135 620	140 367	145 420	150 656
Sentraladministrasjonen	227 602	240 663	248 364	257 057	266 311	275 898
Drift og vedlikehold, eiendom og bygninger	455 782	574 170	563 622	562 456	558 574	578 683
Øremerkede bevilgninger	27 540	29 493	30 622	31 694	32 835	34 017
SUM ramme drift (RD)	**2 694 885**	**2 942 245**	**3 047 100**	**3 162 603**	**3 288 407**	**3 395 390**
Ramme fellestiltak (RF)	**251 435**	**162 734**	**189 789**	**196 432**	**203 503**	**210 829**
Rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr o.a.	351 672	398 290	345 290	373 290	380 290	378 290
NTNU-satsinger	137 481	141 305	146 403	152 418	163 168	176 575
SUM ramme strategi og omstilling (RSO)	**489 153**	**539 595**	**491 693**	**525 708**	**543 458**	**554 865**
Basisbevilgning nye studieplasser	17 146					
Forskuttering Campus (inndekking)			10 000	10 000	11 317	
Forskuttering, nytt bibliotek på Øya	10 000					
Forskuttering, bygg		-	26 000			
Usikkerhetsmargin	13 000	6 706	52 000	54 000	56 000	114 000
SUM øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	**40 146**	**6 706**	**88 000**	**64 000**	**67 317**	**114 000**
SUM fordeling	**3 475 618**	**3 651 280**	**3 816 582**	**3 948 743**	**4 102 686**	**4 275 084**
Fordelingsbalanse ved inngangen til året	*-116 506*	*-72 750*	*-48 402*	*-36 293*	*-7 568*	*34 720*
Differanse mellom bevilgning og fordeling	*43 756*	*24 348*	*12 109*	*28 725*	*42 288*	*9 112*
Fordelingsbalanse ved utgangen av året	***-72 750***	***-48 402***	***-36 293***	***-7 568***	***34 720***	***43 832***

(Merk: Negativt tall betyr at vi har fordelt mer enn bevilgning)

4.1 Ramme drift (RD)

Fakultetene og VM
Den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene og VM øker med 102 mill. kr fra 2013 til 2014. Endringen består av pris- og lønnskompensasjon, endring pga nye studieplasser i revidert nasjonalbudsjett (RNB) 2009, statsbudsjettet (SB) 2011, RNB 2012 og resultatbevilgningen fra departementet.

Fordelingen av totalrammen til fakultetene og VM er beregnet med grunnlag i NTNUs inntektsfordelingsmodell (IFM). En revidert IFM ble vedtatt av styret 27. februar 2013 og endringene er beskrevet i S-sak 7/13. Revidert IFM fases inn over en treårsperiode; 2014 til 2016. Innfasingen skjer i takt med ny internhusleiemodell.

IFM er en åpen modell i den forstand at den ikke forholder seg til et tak i beregningen av fakultetenes inntekter. Det er derimot et tak i budsjettet for hvor mye som fordeles ut til fakultetene. For å sikre at modellen ikke beveger seg ut over det beløp satt av i budsjettet justeres beregnet inntekt med en bevegelig overheadsats. Det ble gjennom S-sak 7/13 satt som premiss at overheadsatsen ikke skal settes lavere enn hva som dekker de reelle indirekte kostnadene. For 2014 er overheadsatsen i IFM satt til 37 prosent, som gir en tilstrekkelig kostnadsdekning.

NTNU er inne i en opptrappingsperiode av nye studieplasser som varer til 2017. Bevilgning knyttet til nye studieplasser er knyttet til basisbevilgning og resultatbevilgning. Resultatbevilgning til fakultetene vil komme når økningen i studieplasser fører til økt studiepoengproduksjon, først to år etter tildeling av nye studieplasser.

I langtidsperioden 2014-2017 forventes bevilgningene til fakultetene å øke med 393 mill. kr. Endringene består av pris- og lønnskompensasjon (300 mill.), økt studiepoengproduksjon og resultatavhengig forskningsbevilgning. Fakultetenes rammer har en realnedgang i slutten av perioden. Hovedårsaken til dette er NTNUs uttelling i RBO'en (særlig avlagte doktorgrader).

Fakultetenes inntekt for langtidsperioden tar høyde for opptrappingen av nye studieplasser. For øvrig beregnes inntekten med utgangspunkt i gjennomsnitt av historiske data for siste 3 år. Metoden har svakheter fordi den eksempelvis ikke i tilstrekkelig grad fanger opp sterk vekst eller nedgang. For å bøte på dette legger vi i år opp til en runde der fakultetene selv estimerer forventede resultater på variablene i IFM og vi beregner alternativ inntekt for langtidsperioden. Vi håper prosessen vil bidra til bedre inntektsvurderinger for perioden, samt en økende bevissthet om sammenheng i «produksjonen» og den økonomiske uttellingen, og dermed hvordan fakultetene selv kan bidra til å påvirke egen og NTNUs inntekt.

Sentraladministrasjonen
Bevilgningen til sentraladministrasjonen er beregnet ved å regulere bevilgningen fra 2013 med pris- og lønnskompensasjon for hele langtidsperioden.

Bevilgning til drift og vedlikehold (internhusleie)
Rammen til løpende drift og vedlikehold av eiendom og bygningsmasse, også kalt internhusleie, er beregnet av enhetenes fastsatte arealrammer, fellesareal og BOA-areal. Internhusleiesystemet er ferdig innført i 2016. Rammen er pris og lønnsjustert.

Oppsummering av foreløpige driftsrammer til enhetene

	Bevilgning 2013	Bevilgning 2014	Endring 2013-2014	
AB	75 734	87 444	11 711	15,5 %
HF	245 087	250 692	5 605	2,3 %
IME	321 206	334 995	13 790	4,3 %
IVT	392 161	413 024	20 863	5,3 %
DMF	215 205	235 694	20 489	9,5 %
NT	295 188	305 502	10 313	3,5 %
SVT	397 082	415 146	18 064	4,5 %
VM	50 840	54 082	3 242	6,4 %
Trekk (1)	-25 999	-27 708	-1 708	6,6 %
Sum	**1 966 503**	**2 068 871**	**102 368**	**5,2 %**
UBiT	131 415	135 620	4 205	3,2 %
Øremerkede bev.	29 493	30 622	1 129	3,8 %
Sentraladministrasjonen	240 663	248 364	7 701	3,2 %
Internhusleie (2)	574 170	563 622	-10 548	-1,8 %
Sum	**975 742**	**978 229**	**2 488**	**0,3 %**
Totalt	**2 942 245**	**3 047 100**	**104 855**	**3,6 %**

1) Trekket finansierer kopinoravgift og andel adm. av etter- og videreutdanning

2) I tillegg kommer internhusleiens BOA-andel

Nedenfor gis en stikkordsmessig oversikt over årsaker til endringene per fakultet:

- AB: Økning studiepoengproduksjon (spesielt økning master), avlagte doktorgrader og BOA.
- HF: Nedgang studiepoengproduksjon, endret registrering av emner i norskkurs i IFM.
- IME: Nest sterkest økning i studiepoengproduksjon, nedgang BOA.
- IVT: Sterkest økning i studiepoengproduksjon, nedgang andel avlagte doktorgrader og BOA. Økt infrastrukturbevilgning.
- DMF: Økning avlagte doktorgrader og BOA, økt infrastrukturbevilgning og basisbevilgning.
- NT: Nedgang andel avlagte doktorgrader og BOA. Økning infrastrukturbevilgning.
- SVT: Nedgang studiepoengproduksjon, økning andel avlagte doktorgrader og BOA. Økning i bevilgning til praksisplasser.
- VM: Økning BOA, revidert IFM gir høyere driftsbevilgning.

4.2 Ramme Fellestiltak

Bevilgning til fellestiltak er basert på bevilgning for 2013, som er pris- og lønnskompensert for hele langtidsperioden.

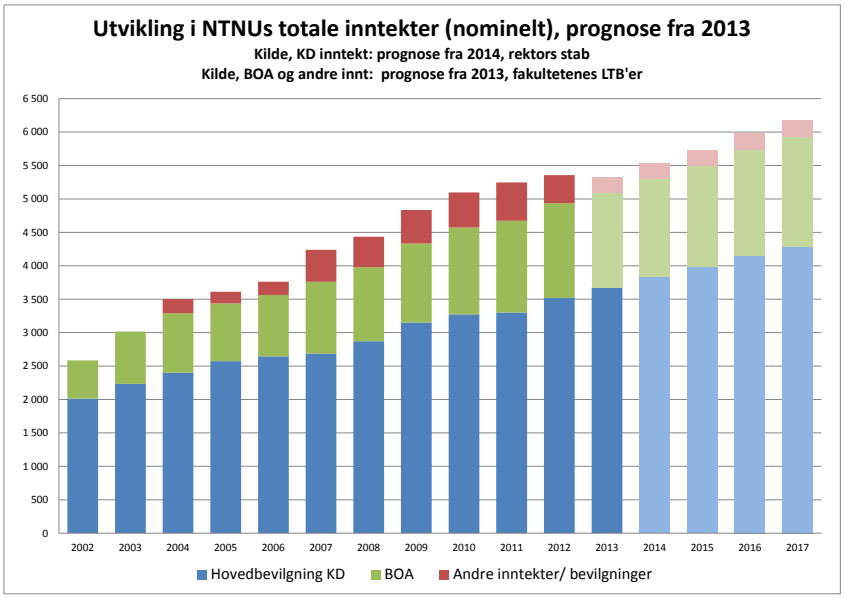
4.3 Strategi- og omstillingsmidler

Disse midlene går til å finansiere/delfinansiere store strategiske satsninger og omstillinger ved NTNU. Dette gjelder i stor grad rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr, samt sentrale NTNU-satsinger, som for eksempel sentra for fremragende forskning (SFF), sentra for forskningsdrevet innovasjon (SFI) og tematiske satsningsområder.

For hele langtidsperioden er rammen til strategi- og omstillingsmidler foreslått å ligge omtrent på samme nivå som for 2013, med unntak av at utlysningen av vitenskapelig utstyr for 20104 nevnt innledningsvis. Rammen er kompensert for lønns- og prisvekst.

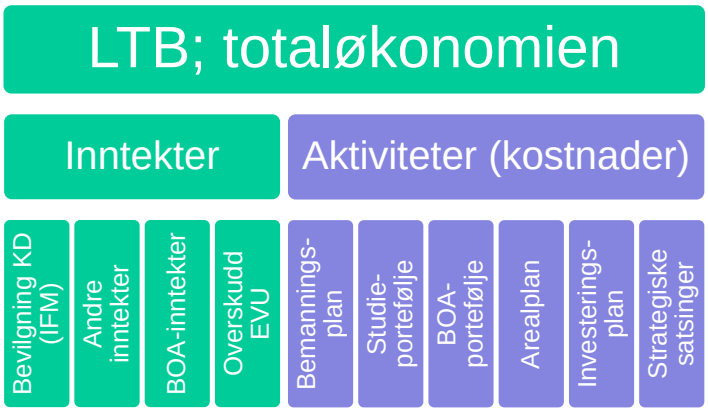
5. Plan og budsjettarbeid i langtidsperioden

I UH-sektoren har vi en todelt økonomi og tradisjonelt har vi behandlet dem separat. Hittil i denne styresaken har vi hatt hovedfokus på bevilgningen fra KD. I dette kapitlet utvider vi perspektivet til å handle om både om inntektssiden og kostnadssiden i budsjettene, både om den bevilgningsfinansierte økonomien og BOA, og transaksjonene mellom de to økonomiene. Figuren til høyre viser utviklingen i NTNUs totale inntekter. Det forventes at KD-inntekten vil utgjøre rundt 69% av inntektsgrunnlaget vårt. Vi ser et stadig større behov for å se de to økonomiene i sammenheng for å utøve god økonomistyring.



NTNU har siden 2009 utarbeidet langtidsbudsjetter. Budsjettene har vært utarbeidet for totaløkonomien, men vi ser at det er rom for å forbedre kvaliteten. Sammenhengen mellom aktivitet og budsjett kan med fordel også bli bedre.

Totaløkonomien kan illustreres slik:



Figuren viser elementene en enhet må ha oversikt over for å kunne utøve god økonomistyring. Listen er ikke uttømmende, og omfanget av de ulike elementene varierer betydelig mellom NTNUs enheter.

Slik situasjonen er i dag melder flere av fakultetene at det er svært krevende å ha god nok oversikt over den eksterne økonomien (både BOA og EVU) og at det er behov for forbedringstiltak (flere er allerede igangsatt). Det gjøres relativt få økonomiske analyser knyttet til studieområdet. Dette er eksempler på områder vi venter vil bli få hovedfokus innenfor økonomi- og virksomhetsstyring i de kommende årene.

Tiltak som det jobbes med eller som er under planlegging handler for eksempel om;

- Helhetlig arbeid med planlegging og oppfølging gjennom hele året på tvers av virksomhetsområder
- Bedre og lettere tilgjengelig styringsinfo
- Analyser som kobler data og informasjon på tvers av virksomhetsområde
- Sammenlignende analyser som grunnlag for å lære av hverandre og sektoren forøvrig
- Skreddersydd oppfølging av fakultetene
- Forbedring av IT-systemer

De første endringene synliggjøres i prosessene som planlegges plan- og budsjettprosessene for 2014 og 2015 som beskrives videre i kapitlet.

5.1 Prosess for plan og budsjettarbeidet 2014 og langtidsperioden 2015-2017

Videre planlegges følgende fremdrift høsten 2013:

12. juni	*Styrebehandling av «Planleggingsrammer»; rammebetingelser og føringer for plan- og budsjettarbeidet for 2014*
14. juni	**Første frist LTB**
Juni-oktober	Det jobbes på alle nivå med detaljering og konkretisering av planer og langtidsbudsjetter
August	Dagsorden for styringsdialogene sendes ut
August	Styre- og dekanseminar m/tema; virksomhetsmål og tiltak 2014
September-november	Prosess for utvikling av virksomhetsmål, tiltak og indikatorer m/Dekanmøtet
September	Rapportering 2. tertial; virksomhetsmål, tiltak, indikatorer og økonomi
9. oktober	**Andre frist LTB og grunnlagsinformasjon før styringsdialogmøter**
Oktober og november	Styringsdialogmøter
Oktober og november	Dekanmøter; temaer relatert til styresak om plan- og budsjett 2014.
4. og 5. desember	**Styrebehandling av samlet plan- og budsjettdokument for 2014**

Rektor legger i høst opp til en prosess som tar sikte på å sikre bedre sammenheng mellom planer og budsjetter, samt bidrar til fokus på totaløkonomien i god balanse.

5.2 Krav til fakultetenes/VMs planverk

I forbindelse med tertialrapporten for 3. tertial og utarbeidelse av «Blåboka» ble alle fakultetenes/VMs handlingsplaner/virksomhetsplaner for 2013 innhentet. NTNU har ikke stilt formalkrav til planverket etter at ny strategi ble vedtatt, og dokumentasjonen vi har mottatt viser at enhetene nå løser dette på svært forskjellig vis. For å kunne etablere mer helhet og sammenheng i planverket på alle nivåer i organisasjonen ser vi det som formålstjenelig å stille noen felles krav til planverket.

For 2014 legges følgende føringer:

1. Alle fakulteter skal ha årlige handlingsplaner som operasjonaliserer strategien i kortsiktige mål og tiltak, strukturert i henhold til hovedkapitlene i enhetens strategi.
2. Som underlag for årlige mål og tiltak skal det utarbeides en enkel SWOT-analyse. SWOT'en fungerer også som en forenklet risikovurdering.
3. Som en del av planverket skal det utarbeides prognoser for utvikling på indikatorene som inngår som grunnlag for beregning av inntekt i IFM, og for indikatorene NTNU har vedtatt å følge særskilt med.

Det vil bli stilt krav om en kort statusrapport for mål/tiltak tertialvis.

I løpet av høsten vil det vurderes en mer enhetlig struktur for planverket, og det er behov for å etablere et felles begrepsapparat. Vi vil jobbe videre med å utvikle et årshjul med sikte på bedre samkjøring av prosessene på studiesiden og plan- og budsjettprosessen, samt å starte arbeidet tidlig, slik at vi får god sammenheng i mål og tiltak gjennom hele organisasjonen.

5.3 Økonomi i balanse

NTNU har i flere år hatt en situasjon med underskudd i økonomien for å bygge ned nivået på avsetningene, og som omtalt i tertialrapporten for 1. tertial vi ser nå at det er nødvendig å skape balanse i økonomien. Som ramme for langtidsbudsjettet ser vi allikevel behov for å opprettholde retningslinjer for avsetningsnivå, selv om fokus i både planlegging og oppfølging vil endres.

Avsetningsnivå
Styret vedtok i styresak S-sak15/09 prinsipper og tiltak for styring av avsetningsnivået ved NTNU, for perioden 2009-2013. Styringssignalet var at NTNU bør ha et avsetningsnivå mellom 5 og 10 %, og det var ønskelig at det gjøres opp status om hvordan ordningen har fungert innen utgangen av perioden.

Avsetningstaket på driftsrammer som ble innført fra 2010, har hatt en positiv effekt i forhold til avsetningsnivået for NTNU og vi har nådd målet om å bygge ned avsetningene til ønsket nivå. Det vil si at dersom en enhet benytter for lite av bevilgninger og opparbeider seg høye avsetninger, blir avsetningene omdisponert til annen aktivitet. Vi vil gjøre opp endelig status for ordningen i forbindelse ved plan og budsjettsaken i desember. For planleggingsformål legger vi til grunn at et avsetningsnivå mellom 5-10 % anses hensiktsmessig også for langtidsperioden 2014-2017.

Balanse i økonomien
Vel så viktig som å ha et øvre tak på avsetningsnivået, blir å sikre at NTNU ikke kommer i en underskuddssituasjon i ubrukte bevilgninger. Vi ser nå at det er nødvendig å justere farten i økonomien i tide, etter en lang periode med nedbygging av avsetninger.

En sentral føring til enhetene er at det skal planlegges med positiv balanse ved utgangen av langtidsperioden. Å ha handlingsrom i økonomien for å håndtere usikkerhet og svingninger er nødvendig, men det er viktig at nivået ikke blir for høyt. Et godt utgangspunkt for budsjettering bør heretter være at kostnad=inntekt i det enkelte driftsår.

Dialogen mellom nivåene vil fremover ha fokus på god styring av totaløkonomien, samt at enhetene har en sunn kostnadsstruktur i forhold til forventede inntekter. I en situasjon med et lavere avsetningsnivå ser vi også at det er nødvendig at den enkelte enhet også tar sin del av ansvaret for totaliteten i NTNUs økonomi.

5.4 Prosess for plan og budsjettarbeidet 2015

I plan- og budsjettprosessen for 2015 legges det opp til at NTNUs virksomhetsmål vedtas i junimøtet, etter en prosess med Dekanmøtet i vårsemesteret. NTNUs virksomhetsmål legger føringer for fakultetenes planer, og prosessen skal bidra til å sikre bedre sammenheng i sammenheng i planverket mellom nivå 1 og nivå 2.

Det tas også sikte på å vedtas et forbedret sett med indikatorer i juni som gir bedre styringsinformasjon underveis i året. En prosess på dette starter allerede til høsten.