

Saksansvarlig: Frank Arntsen

Saksbehandler: Marianne Dyresen og Inger Beate Madsvåg

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2015, samt langtidsutsikter

Tilråding:

1. Styret vedtar følgende hovedfordeling av bevilgning for 2015, med forbehold om vesentlige endringer i bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet:

Tall i tusen kr.	Historikk		Fordeling	Planleggingsrammer		
År	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bevilgning fra departementet	3 675 628	3 985 386	4 049 839	4 191 780	4 334 771	4 474 541
<i>Fordeling av bevilgningen:</i>						
Ramme drift fakultetene og VM	1 966 503	2 082 077	2 180 139	2 279 456	2 361 769	2 440 376
Universitetsbiblioteket	131 415	136 015	139 959	144 018	148 483	153 085
Fellesadministrasjonen	240 663	247 386	254 560	261 943	270 063	278 435
Drift og vedlikehold, eiendom og bygninger	574 170	564 440	560 553	555 046	572 252	589 992
Øremerkede bevilgninger	29 493	30 758	31 650	32 568	33 577	34 618
SUM ramme drift (RD)	2 942 245	3 060 676	3 166 862	3 273 030	3 386 144	3 496 507
Ramme fellestiltak (RF)	162 734	194 453	200 025	205 826	212 206	218 785
Rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr o.a.	398 290	349 987	406 029	407 447	411 365	418 290
NTNU-satsinger	141 305	182 503	188 718	194 468	197 375	203 804
SUM ramme strategi og omstilling (RSO)	539 595	532 490	594 747	601 915	608 740	622 094
Investeringsmidler ECCSEL (IVT)		100 000				
Forskuttering, incentivmidler EU		16 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Vedlikeholdsetterslep Eiendom			-	10 000	20 000	30 000
Forskuttering Campus (inndekking)		10 000	10 000	11 317	-	-
Forskuttering, bygg	26 000	-				
Usikkerhetsmargin	6 706	33 500	35 500	65 284	75 692	85 284
SUM øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	32 706	159 500	65 500	106 601	115 692	135 284
SUM fordeling	3 677 280	3 947 119	4 027 133	4 187 372	4 322 782	4 472 669

2. Styret er tilfreds med måten institusjonen arbeider med implementering og oppfølging av strategien.
3. Styret ber Rektor konkretisere følgende 5 hovedprioriteringer:
 - *Horisont 2020*
 - *Framtidsrettede studier og innovative læringsformer*
 - *Bærekraftig nyskappingsarbeid*
 - *Tverrfaglige, tematiske og teknologiske satsinger*
 - *Campusutvikling*
4. Styret slutter seg til vurderingen av inntektsutvikling for årene 2015-2018.
5. Styret forutsetter at det settes av ressurser til hovedprioriteringene på alle nivå i organisasjonen.
6. Rektor bes om å legge fram en oppdatert sak som grunnlag for endelig vedtak av plan og budsjett for 2015 i november 2014.

Formål med saken

Formålet med denne saken er å tydeliggjøre rammebetingelser og gi organisasjonen føringer for plan- og budsjettarbeidet for 2015. Saken er første steg i prosessen fram til vedtak av plan og budsjett for 2015 i november 2014.

Saken inneholder forslag om:

1. Endring av struktur i planverket
2. Forslag til hovedprioriteringer for 2015
3. Forslag til budsjettfordeling for 2015

1. Sammendrag

Endringer i PBO-prosessen

Årshjulet i plan-, budsjett- og oppfølgingsprosessen er endret, slik at en større del av aktiviteten foregår i vårsemesteret og det er lagt til rette for økt involvering i planarbeidet. I år er første gang vi fremmer en sak allerede i juni som legger så tydelige føringer for hele organisasjonens arbeid med plan og budsjett for kommende år og langtidsperioden.

Endringer i målstruktur

Rektor foreslår å vedta 5 hovedprioriteringer fremfor et høyere antall virksomhetsmål slik vi har gjort de siste årene. Vi har valgt å definere kriterier for hva som kjennetegner en hovedprioritering, det stilles nye krav til fakultetenes bidrag i prioriteringene og kravene til planverk tydeliggjøres. Virksomhetsmål etter KDs krav avledes av hovedprioriteringene som en del av konkretiseringen utover høsten. Begrunnelsen for forslaget er at en slik forenkling er med på å sikre prioriteringer med bredere oppslutning i hele organisasjonen, vil styrke arbeidet med intern kommunikasjon av planverket og bidra til økt trykk på gjennomføring av planene.

Hovedutfordringer i forhold til NTNUs strategi og styringssignaler fra KD

NTNUs største utfordring er for variabel kvalitet i fagmiljøene. Det er fortsatt behov for tiltak for å øke kvaliteten i bredden, samtidig som vi har for få miljøer i internasjonal toppklasse. Det er også behov for å styrke og tydeliggjøre våre særtrekk (nyskaping, arbeidslivskontakt, tverrfaglighet), avklare vår rolle i sektoren og gjøre NTNU bedre kjent internasjonalt.

Hovedprioriteringer for 2015

En organisasjon som vår krever enn viss kontinuitet i arbeidet med å realisere strategiene. Vi har derfor tatt utgangspunkt i virksomhetsmålene for 2014 når vi skal legge planene for 2015. Deretter har vi vurdert føringene fra regjeringens 7-punkts-plan, oppdatert informasjon om virksomheten fremkommet gjennom arbeidet med blant annet «Blåboka» og vurdert våre hovedutfordringer og muligheter. Sammen med forslaget om endret struktur i planverket danner dette grunnlaget for lansering av følgende 5 hovedprioriteringer for 2015:

- **Horisont 2020**
- **Framtidsrettede studier og innovative læringsformer**
- **Bærekraftig nyskappingsarbeid**
- **Tverrfaglige, tematiske og teknologiske satsinger**
- **Campusutvikling**

Samlet sett mener vi disse hovedprioriteringene vil kunne bidra til vesentlig bedre resultater. Dette er områder hvor vi har behov for endring og hvor de fleste enheter ved NTNU planlegger å legge

betydelig innsats i utviklingstiltak. Det er også prioriteringer som vil bidra til å løse mange av de identifiserte utfordringene og som innebærer store muligheter til å styrke NTNUs organisasjon og posisjon ytterligere.

Foreløpig må navnene betraktes som «arbeidstitler». Sommeren og høsten skal brukes til å konkretisere målformuleringer, innhold og bidrag lokalt og sentralt fra.

Økonomiske rammer og fordelingspolitikk

NTNU vektlegger langsiktig styring av økonomien. Til grunn for fordelingen for 2015 ligger en forventning om liten vekst i NTNUs bevilgninger i langtidsperioden. For øvrig er det vesentlig at avsetningsnivået er i ferd med å stabilisere seg på ønsket nivå.

Hovedprofilen for budsjettfordelingen for 2015-2017:

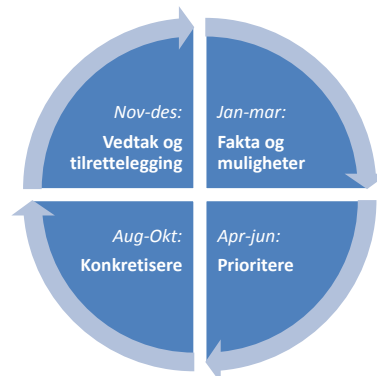
- Fakultetenes rammer har en nominell vekst på 4,7 % sammenlignet med fjoråret. Det forventes ytterligere vekst i fakultetenes rammer gjennom hele perioden.
- Fellesadministrasjonen er justert for lønns- og prisvekst i hele perioden. Det tilrettelegges for å ta igjen deler av vedlikeholdsetterslepet på eiendom og utrede behovet innenfor IKT
- Ramme strategi og omstilling (RSO) ble styrket i 2014, og dette opprettholdes. På nåværende tidspunkt vedtas kun størrelsen på selve rammen, mens detaljfordeling fremlegges i november. Det ligger imidlertid handlingsrom i rammen som gir mulighet for å ivareta satsing på HUNT 4 og muliggjørende teknologier, samt ressurser til realisering av hovedprioriteringene.

Med dette budsjettet er det rom for fortsatt vekst i primærvirksomheten, men det stilles tydeligere krav om at frihetsgradene i budsjettene brukes til å omstille i retning av NTNUs hovedprioriteringer. Ved å samordne ressursene styrkes de strategiske satsingene. Budsjettet har også til hensikt fortsatt å stimulere arbeidet med nytenkning og omprioritering i Fellesadministrasjonen.

2. Endringer i PBO-prosessen

Rektor har i tidligere styresaker signalisert at det jobbes med å forbedre prosessen for arbeidet med plan- og budsjett ved NTNU. Samtidig er det jobbet med årshjulet for arbeidet med kvalitetsmeldinga. Dette er to tunge prosesser ved NTNU og de er nå i ferd med å samkjøres.

Prosessen er endret slik at en større del av aktiviteten foregår i vårsemesteret og det gis tidlige føringer for høstens planarbeid. Det er også lagt til rette for økt involvering i arbeidet med konkretiseringen av planverket. Dialogmøtene vil bli en viktig arena for forventningsavklaring og diskusjon omkring hvordan de ulike enhetene skal bidra til å realisere planene.



Hensikten med endringene er bedre forankring og tydeliggjøring av sammenhengen i planverket på alle nivåer i organisasjonen, samt bedre sammenheng mellom aktivitet og budsjett. Vi tror også dette vil gi økt trykk i selve gjennomføringen av planene.

Prosessen vil ha 2 faste styresaker:

1. Juni; Planleggingsrammer for kommende år og langtidsperioden.
2. November; Vedtak av plan og budsjett for kommende år og langtidsperioden

I år er første gang det fremmes en sak allerede i juni som legger så tydelige føringer for hele organisasjonens arbeid med plan og budsjett for kommende år og langtidsperioden.

3. Endring av målstrukturen

I tillegg til å endre prosessen ser Rektor også behov for å endre måten målene formuleres på.

I 2014 har NTNU 13 virksomhetsmål, hvert av dem knyttet til de fem virksomhetsområdene i strategien; forskning, utdanning, nyskaping, formidling og organisasjon og ressurser. KD har forventninger til hva et virksomhetsmål skal være. For eksempel skal de vise vår profil og tydeliggjøre våre ambisjoner.

Det er utfordringer med dagens system. Eksempelvis er selve begrepet *virksomhetsmål* vanskelig å forstå. Det er dessuten krevende for å få en helhetlig struktur i planverket med så mange mål, og det har vært vanskelig å operasjonalisere dem på fakultetsnivå. Målene har også vært krevende å kommunisere internt.

Rektor foreslår at vi velger et mindre antall *hovedprioriteringer* etter gitte kriterier, i stedet for virksomhetsmål av dagens karakter. Dette betyr at vi frigjør oss fra virksomhetsmålene slik vi har brukt dem de siste 3 årene, og fra inndelingen i strategiens fem virksomhetsområder.



Dette vil bidra til å forenkle og tydeliggjøre prioriteringene, koblingen til NTNUs overordnede strategi blir tydeligere og kommunikasjonen blir enklere. Dette vil gjøre det enklere å involvere hele organisasjonen i gjennomføringen og øke innsatsen for å realisere målene. Med en samordnet innsats kan vi hente ut mer av potensialet som ligger i organisasjonen enn vi gjør i dag.

For å avgrense antall prioriteringer er det nødvendig med visse kriterier.

En hovedprioritering bør;

- være forankret i NTNUs strategi og innebære en *operasjonalisering* i handlinger for å nå våre strategiske mål
- være vesentlig, det vil si gjelde områder der vi *ønsker å oppnå betydelig endring*
- representere *noe organisasjonen skal jobbe sammen om*, og der vi har behov for mobilisering av hele NTNU
- gi *målbare resultater* gjennom forsterket innsats i en avgrenset periode på inntil 3 år
- *forplikte* oss til å bidra med ressurser *på tvers* av nivåer, virksomhetsområder og fakulteter

Til prioriteringene må det knyttes konkrete mål, tiltak og virkemidler som revideres årlig. Ved oppstart bør vi ha en skisse til tiltak med hovedvekt på første år.

Hovedprioriteringene vedtas av NTNUs styre og gjelder for hele NTNU. Det er en forventning om at hovedprioriteringene avspeiles også i fakultetenes og instituttene planer og budsjetter.

Det vil fortsatt være behov for virksomhetsmål i dialogen med KD. Det foreslås at disse blir direkte avledet av hovedprioriteringene.

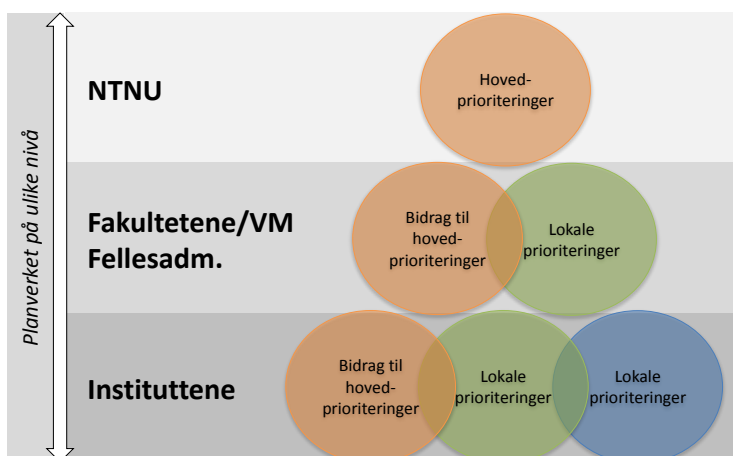
I tillegg til hovedprioriteringene vil det til enhver tid eksistere lokale og sentrale satsinger. Det er derfor viktig at det også blir laget planer for denne delen av virksomheten. Dette omfatter blant annet lederavtalene mellom rektor og prorektor/dekan/direktør, samt fakultetenes og fellesadministrasjonens lokale planer.

Planverket på fakulteter og enheter i fellesadministrasjonen skal tydeliggjøre hvordan strategiene skal realiseres, og bør inneholde:

- Konkretisering av NTNUs hovedprioriteringer i form av lokale planer, dvs. hva er enhetens bidrag til å realisere våre felles strategiske prioriteringer
- Planer som ivaretar enhetens egne, lokale strategiske prioriteringer og løpende drift
- Detaljert budsjettfordeling for

kommende år og et langtidsbudsjett. Ressurser allokert til hoved-prioriteringene skal synliggjøres, og det forutsettes at frihetsgradene i budsjettet brukes til å omstille i retning av NTNUs hovedprioriteringene. Det forutsettes at enhetene fremdeles arbeider med balanse i økonomien med en sunn kostnadsstruktur i forhold til forventede inntekter.

- Planverket skal også vise hvordan planene ventes å påvirke utvalgte nøkkeltall/indikatorer.



4. Hovedutfordringer i forhold til NTNUs strategi og styringssignaler fra KD

KDs bevilgning, krav og forventninger er tydeliggjort i tildelingsbrev og etatsstyringsmøte. I tillegg har den nye regjeringen iverksatt flere tiltak og utfordret sektoren på en rekke punkter (7-punktsplanen). Regjeringen vil øke kvaliteten og varsler endringer i både struktur og innhold. KDs styringssignaler er i stor grad sammenfallende med prioriteringene i NTNUs strategi.

Endringsarbeid tar tid i en organisasjon som NTNU og utfordringene vi venter å stå overfor i 2015 vil i stor grad være de samme som ble identifisert for 2014.

NTNUs største utfordring er *for* variabel kvalitet i fagmiljøene. Det er fortsatt behov for tiltak for å øke kvaliteten i bredden, samtidig som det er viktig å stimulere til utvikling av flere verdensledende miljøer.

Kvalitet i forskning måles gjerne ved å vurdere tilslag på internasjonale konkurransearenaer og publisering. Rektors vurdering er at vi har potensial for en betydelig høyre tilslagsprosent, og vi vet at en for høy andel av våre vitenskapelige ansatte publiserer for lite.

Kvalitet i undervisning måles i stadig større grad ut fra hva studentene lærer, ikke ut fra hvor godt faglærer presterer. Dette skiftet av fokus fra faglærer til student er så fundamentalt at det ofte omtales som et paradigmeskift. Endringen setter søkelys på studentenes læringsmiljø og våre ansattes pedagogiske kompetanse og evne til å ta i bruk nye undervisningsmetoder. Innen utdanningsområdet er høyt frafall og for lav gjennomføringsgrad i studiene en stor utfordring.

Strukturdebatten i sektoren setter søkelys på hva som skal være vår rolle i sektoren og behovet for å tydeliggjøre hva som skal være vårt særpreg. Nyskapingkulturen er et viktig særtrekk ved NTNU som vi ønsker å videreutvikle i alle våre fagmiljø, og som også vil være viktig for å lykkes på flere andre områder, for eksempel Horisont 2020.

NTNU har ambisjon om at internasjonalisering skal integreres i all faglig aktivitet; det vil si i studieprogrammer, forskningsaktiviteter og i nyskappingsaktiviteter. Det er fortsatt et stykke igjen før vi når ambisjonene og en rekke tiltak for å styrke det internasjonale arbeidet finnes i den nye internasjonale handlingsplanen.

Rekruttering av vitenskapelig ansatte og karriereutvikling fremstår som en hovedutfordring og som en nøkkel for å lykkes på mange områder i fremtiden. Det ventes ikke vesentlige økninger i bevilgningen fra KD i årene som kommer. Dersom vi skal kunne nyrekruttere i tillegg til å erstatte dem som slutter for å gjøre våre fagmiljø mer robuste, vil vi derfor være avhengig av økte BOA-inntekter.

Skal vi nå målet om å være et attraktivt og internasjonalt fremragende universitet er det også avgjørende med fremdrift omkring utvikling av campus.

5. Hovedprioriteringer for 2015

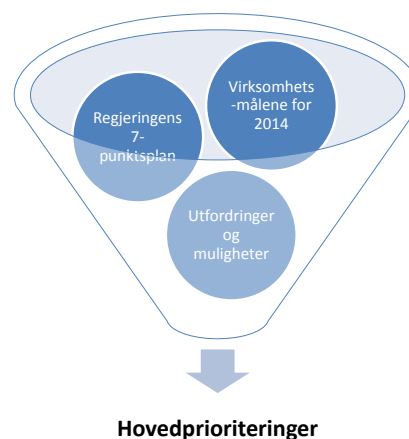
I 2015 og i langtidsperioden ventes kun en lav realvekst i bevilgningen fra KD. Dette innebærer at handlingsrommet vårt i det vesentlige ligger i:

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

Alle disse punktene handler om å jobbe smartere internt og samordne våre ressurser. For å kunne utnytte handlingsrommet må vi styrke vår kompetanse på virksomhetsstyring og drive systematisk organisasjonsutvikling. Aller viktigst er det imidlertid å finne gode, felles prioriteringer som kan motivere og mobilisere organisasjonen, og som vi ser nytten av å løse sammen.

En organisasjon som vår krever enn viss kontinuitet i arbeidet med å realisere strategiene. Vi har derfor tatt utgangspunkt i virksomhetsmålene for 2014 når vi skal legge planene for 2015. Deretter har vi vurdert føringene fra regjeringens 7-punkts-plan, oppdatert informasjon om virksomheten fremkommet gjennom arbeidet med blant annet «Blåboka» og vurdert våre hovedutfordringer og muligheter. Sammen med forslaget om endret struktur i planverket danner dette grunnlaget for lansering av følgende 5 hovedprioriteringer for 2015:

- **Horisont 2020**
- **Framtidsrettede studier og innovative læringsformer**
- **Bærekraftig nyskappingsarbeid**
- **Tverrfaglige, tematiske og teknologiske satsinger**
- **Campusutvikling**



Samlet sett mener vi disse hovedprioriteringene vil kunne gi vesentlig bedre resultater. Dette er områder hvor vi har behov for endring og hvor de fleste enheter ved NTNU planlegger å legge betydelig innsats i utviklingstiltak. De foreslåtte hovedprioriteringer vil bidra til å løse mange av de identifiserte utfordringene og som innebærer store muligheter til å styrke NTNUs organisasjon og posisjon ytterligere. For eksempel mener vi alle tiltakene på ulike måter vil bidra til å styrke kvalitetskulturen, alle krever økt internasjonal aktivitet, alle inneholder elementer av å tydeliggjøre vår profil og egenart, og alle gir grunnlag for økt profilering av virksomheten. Dersom vi skal lykkes kreves en tydeligere prioritering som igjen kan lede til en tydeligere arbeidsdeling og tilrettelegging for nye karriereveger for våre ansatte og øke organisasjonens kompetanse innen virksomhetsstyring.

Foreløpig må navnene betraktes som «arbeidstitler», og videre er det utarbeidet skisser for å gi ideer til hvordan prioriteringene kan utformes. Tiltakene må naturligvis tilpasses de ulike enhetenes spesielle utfordringer under hovedprioriteringene.

Sommeren og høsten skal brukes til å konkretisere målformuleringer, innhold og bidrag lokalt og sentralt fra. Rektor vil legge detaljerte planer frem for styret i november.

Horisont 2020

Horisont 2020 er verdens største forsknings- og innovasjonsprogram med 70 milliarder euro fordelt på sju år. Norge bidrar med betydelige midler til finansieringen av EUs rammeprogram, og det er et prioritert mål i seg selv at norske forskningsinstitusjoner skal hente hjem en større andel. Dette gjelder ikke minst NTNU, som bør ha stort potensial for å lykkes i Horisont 2020.

Kunnskapsdepartementet har klare forventninger til oss i så måte. I vår nye internasjonale handlingsplan er det satt et ambisiøst mål om å oppnå en samlet inntekt på én milliard kroner fra rammeprogrammet, noe som innebærer en dobling i forhold til 7RP.

Den viktigste grunnen til å prioritere Horisont 2020 er imidlertid den muligheten programmet gir for å heve kvaliteten i vår faglige virksomhet. Denne arenaen omfatter verdens beste forsknings- og utdanningsinstitusjoner, og det er av stor betydning at NTNU får anledning til å samarbeide med dem. Det er bare gjennom systematisk internasjonalisering og samarbeid med ledende fagmiljøer at NTNU kan bedre sin kvalitet og relevans. Dette vil styrke vårt omdømme og gjøre oss bedre i stand til å rekruttere studenter og ansatte internasjonalt. Det er også en utvetydig sammenheng mellom internasjonal sampublisering og akademisk gjennomslagskraft (*impact*). Prosjektsamarbeid i EUs rammeprogrammer gir tradisjonelt god uttelling i form av vitenskapelig publisering på høyt nivå.

NTNU har flere utfordringer med hensyn til å lykkes i Horisont 2020. Vi trenger å øke kapasiteten både for å utforme konkurransedyktige søknader og, ikke minst, for å kunne gjennomføre prosjektene. Vi har behov for økt tilstedeværelse på viktige faglige og forskningspolitiske arenaer for å styrke våre faglige nettverk i Europa. Vi trenger også å øke tilslaget på prosjektsøknader for å sikre finansiering av vår faglige satsinger nå og i fremtiden.

Hovedprioriteringen har som mål å gi et ekstra løft for å sikre en god start på vår deltakelse i Horisont 2020.

Framtidsrettede studier og innovative læringsformer

NTNU ønsker å prioritere fortsatt utvikling og tydeliggjøring av studieporteføljen. Videre arbeid vil blant annet omfatte en gjennomgang av «de små fagene» for å sikre et godt, relevant og robust studietilbud, utvikling av en strategi for våre internasjonale studieprogram og bedre integrering av etter- og videreutdanningstilbudet i studieporteføljen.

En slik prioritering gir oss mulighet til å svare på noen av punktene i regjeringens 7-punktsplan, eksempelvis hva som skal være NTNUs profil og nasjonale rolle, hvilke aktører i sektoren bør vi utvikle samarbeidet med og økt trykk på lærerutdanningen.

NTNU ønsker å være ledende på utvikling og utbredelse av nye og innovative undervisnings-, lærings- og vurderingsformer. Innovativ utdanning har som kjennetegn at studenten settes i sentrum, og fokus er på studentens læringsutbytte. En slik satsning vil bidra til at vi når vårt mål om å levere en utdanning preget av kvalitet på høyt internasjonalt nivå. Dette innebærer blant annet at vi må utvikle den pedagogiske kompetansen, se på nye samhandlingsformer og bruk av ny teknologi.

Bærekraftig nyskappingsarbeid

Vår nyskappingsaktivitet springer ut av utdanning, forskning og kunstnerisk virksomhet fra alle fagområder. Alle våre miljøer har sin kompetanse om nyskaping, enten det gjelder utviklingen av nye løsninger, produkter, tjenester og arbeidsmåter eller etablering av arbeidsplasser. Våre kandidater skal kunne tilegne seg kunnskap som bidrar til å løse viktige samfunnsoppgaver. Vi ønsker at nyskaping skal være et av NTNUs særtrekk i konkurransen om forskningsmidler og for våre ferdige kandidater. For å kunne bruke dette som et konkurransefortrinn ser vi behov for sterkere intern mobilisering,

både i fagmiljøene og hos studentene. Derfor skal satsing på nyskaping i bred forstand fortsette å være del av NTNUs hovedprioriteringer.

NTNU har de senere årene bygget opp infrastruktur og profesjonelle støttefunksjoner for ansatte og studenter som vil utvikle og satse på ideer som kan bli til verdiskaping i samfunnet. De neste to årene skal vi prioritere å gjøre virkemidlene og infrastrukturen bedre kjent internt, slik at flere fagmiljø og studenter tar tjenestene i bruk. Vi skal også gjøre våre fagmiljø sterkere på eksternt kontakt og samarbeid.

Interaksjonen mellom interne og eksterne aktører, samt infrastruktur og støttefunksjoner kalles «økosystemet for nyskaping». Nyskaping er fortsatt et «ungt» område forbeholdt ildsjelene internt. For at økosystemet for nyskaping skal bli robust og bærekraftig må det bli allemannseie og en integrert del av kulturen.

Satsingen på nyskaping er dessuten også et sentralt bidrag til realiseringen av andre målsettinger, eksempelvis innenfor Horisont 2020, mer innovativt studietilbud og i profileringen av NTNU.

Tverrfaglige, tematiske og teknologiske satsinger

Tematiske og teknologiske satsinger retter seg i første rekke mot strategiens mål om at NTNU skal bygge faglig styrke på områder som er viktige for å møte store og sammensatte utfordringer som Norge og verdenssamfunnet står overfor. Dette omfatter også opprusting av utstyr og infrastruktur for forskning og undervisning. Prioriteringen krever tverrfaglig samarbeid internt og økt samarbeid internasjonalt. NTNUs strategi forplikter også til å tydeliggjøre og styrke arbeidet innenfor muliggjørende teknologier (nanoteknologi, bioteknologi, IKT og materialteknologi). Teknologiene er viktige og har stort potensial i å bidra med løsninger på viktige områder som energi og miljø, det marine, mat og helse.

Det er en forutsetning at de tematiske satsingene bygger på høy forskningskvalitet og rommer spissforskningsmiljø, har gode koblinger mot de mer anvendte delene av muliggjørende teknologier, i tillegg til å være et arnested hvor nye tverrfaglige koblinger får gode vilkår. Tematiske satsinger vil spille en viktig rolle i vårt ansikt ut mot verden og skal vise både bredde og spiss innenfor områder med stor samfunnsrelevans.

Denne hovedprioriteringen forventes også å gi grunnlag for økt formidlingsaktivitet og styrket omdømme, samt ytterligere samarbeid med arbeidslivet.

Campusutvikling

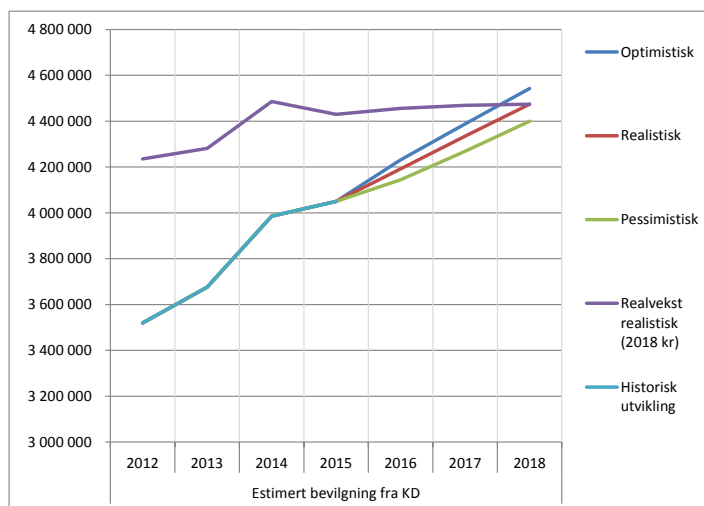
Campusutvikling er mye mer enn en byggesak. Det handler om hvordan campusutvikling kan bidra til å videreutvikle NTNU som et attraktivt universitet i en ny digital virkelighet og med økt internasjonalisering. Gjennom utvikling av campus kan vi skape en infrastruktur for forskning og utdanning som gjør det mulig for NTNU å nå målet om å være et attraktivt, internasjonalt fremragende universitet. I forhold til utvalgsriteriene for de øvrige prioriteringene faller Campus noe utenfor i 2015. Dette er imidlertid en så viktig sak for NTNUs fremtidige utvikling at den må vies stor oppmerksomhet fra ledelsens side de nærmeste årene. Rektor mener det vil ekstra tyngde i arbeidet at styret eksplisitt stiller seg bak denne hovedprioriteringen.

6. Vurdering av inntekt i langtidsperioden

Bevilgning fra Kunnskapsdepartementet

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. Resultatdelen er en funksjon av oppnådde resultater på utvalgte indikatorer innenfor undervisning og forskning. Strategiske midler er midler til f.eks. rekrutteringsstillinger.

Beregning av inntekt fra KD er basert på hvordan vi tror vi utvikler oss sett i forhold til indikatorene i KDs finansieringsmodell. Det er utarbeidet tre forskjellige bevilgnings-scenarier; realistisk, optimistisk og pessimistisk. Det realistiske scenariet er funnet ved å lage prediksjoner basert på historiske trender og annen underliggende informasjon, både på NTNU- og sektornivå, mens de to andre scenariene bygger på at NTNU holder seg på et historisk lavt/høyt nivå på resultatindikatorene i forhold til sektoren. Det bemerkes at scenariene ikke spiller NTNUs ambisjonsnivå.



I perioden 2015 til 2018 forventes det en bevilgningsvekst på 425 mill. kr, hvorav 383 mill. kr er pris- og lønnskompensasjon. Studiepoengproduksjonsbevilgningen og basisbevilgningen til nye studieplasser forventes å ha en samlet vekst på 42 mill. kr, mens NTNUs RBO-komponent forventes å beholde sin andel i sektoren og dermed ha nullvekst. I langtidsbudsjettet benyttes det realistiske scenariet, og det forventes det at bevilgningen fra KD vokser til nesten 4,5 mrd. kr. i perioden. Dette medfører ikke vesentlige endringer i inntekt-beregningen sammenlignet med forrige års langtidsbudsjett.

7. Fordeling av bevilgning 2015 og planleggingsrammer for 2016-2018

Dette kapitlet omhandler fordeling av Kunnskapsdepartementets bevilgning. Til sammen er det lagt inn 4 050 millioner kroner til fordeling for 2015, en nominell økning på 1,6% sammenlignet med fjoråret. Utgangspunktet for forslaget til budsjettfordeling er at det forventes vekst i inntektene frem mot 2018 og at organisasjonen er i ferd med å stabilisere avsetningene på et hensiktsmessig nivå.

Usikkerhetsmargin

På grunn av at det ligger usikkerhet i framskrivningen av KDs bevilgning budsjetteres det inn en usikkerhetsmargin i NTNUs langtidsbudsjett. Det totale spennet mellom det optimistiske og det pessimistiske scenariet er på 143 mill. kr. Spennet utgjør 3,2 prosent av total bevilgning i 2018, som er på nivå med tidligere usikkerhetsspenn. Usikkerhetsmarginen skal håndtere både risiko for annen inntektsutvikling enn forventet, og usikkerhet knyttet til kostnadsutviklingen. I tillegg er KD i ferd med å revidere UH-sektorens finansieringsmodell med antatt budsjettvirkning i 2017. Dette vil sannsynligvis endre NTNUs bevilgning sammenliknet med den som er gitt av dagens finansieringsmodell.

Hovedprofilen for budsjettfordelingen for 2015-2017:

NTNU har en fordelingspolitikk som innebærer at fakultetenes driftsrammer (rundt 54%) fordeles gjennom IFM (inntektsfordelingsmodellen). IFM ble revidert i 2013. Det tilstrebes også å holde et stabilt nivå på rammen for strategi- og omstillingsmidler for å sikre organisasjonen strategisk handlingsrom. For perioden 2015-2018 legger vi også denne innarbeidede politikken til grunn.

Hovedprofilen i budsjettfordelingen oppsummeres slik:

- Fakultetenes rammer har en nominell vekst på 4,7 % sammenlignet med fjoråret. Det forventes ytterligere vekst i fakultetenes rammer gjennom hele perioden.
- Fellesadministrasjonen er justert for lønns- og prisvekst i hele perioden.
 - Det tilrettelegges for å ta igjen deler av vedlikeholdsetterslepet på eiendom, se under
 - Det arbeides med en investerings- og vedlikeholdsplan for NTNUs felles IKT-infrastruktur. Denne vil synliggjøre behov for investeringer på IT-siden fra 2016.
- Ramme strategi og omstilling (RSO) ble styrket i 2014, og dette opprettholdes. På nåværende tidspunkt vedtas kun størrelsen på selve rammen, mens detaljfordeling fremlegges i november. Det ligger imidlertid handlingsrom i rammen som gir mulighet for å ivareta satsing på HUNT 4 og muliggjørende teknologier, samt ressurser til realisering av hovedprioriteringene.

For å øke vedlikeholdet knyttet til eiendom, er det i budsjettet satt av særskilte midler for perioden 2016-2018 på totalt 60 mill kr. I tillegg arbeider Driftsavdelingen med å frigjøre ressurser slik at økt vedlikehold kan prioriteres. Fra 2015 vil det frigjøres ressurser ved eiendom- og driftsfunksjonen på om lag 26 mill kr årlig som går til økt vedlikehold.

Med dette budsjettet er det rom for fortsatt vekst i primærvirksomheten, men det stilles tydeligere krav om at frihetsgradene i budsjettene brukes til å omstille i retning av NTNUs hovedprioriteringer. Ved å samordne ressursene styrkes de strategiske satsingene. Budsjettet har også til hensikt fortsatt å stimulere arbeidet med nytenkning og omprioritering i Fellesadministrasjonen.

Det tas forbehold om at vesentlige endringer i tildelingen til NTNU som følge av statsbudsjettet som fremlegges til høsten kan gi behov for justeringer.

Tabellen viser hovedfordelingen for 2015, samt planleggingsrammer for 2016-2018.

<i>Tall i tusen kr.</i>	Historikk		Fordeling	Planleggingsrammer		
År	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Bevilgning fra departementet	3 675 628	3 985 386	4 049 839	4 191 780	4 334 771	4 474 541
<i>Fordeling av bevilgningen:</i>						
Ramme drift fakultetene og VM	1 966 503	2 082 077	2 180 139	2 279 456	2 361 769	2 440 376
Universitetsbiblioteket	131 415	136 015	139 959	144 018	148 483	153 085
Fellesadministrasjonen	240 663	247 386	254 560	261 943	270 063	278 435
Drift og vedlikehold, eiendom og bygninger	574 170	564 440	560 553	555 046	572 252	589 992
Øremerkede bevilgninger	29 493	30 758	31 650	32 568	33 577	34 618
SUM ramme drift (RD)	2 942 245	3 060 676	3 166 862	3 273 030	3 386 144	3 496 507
Ramme fellestiltak (RF)	162 734	194 453	200 025	205 826	212 206	218 785
Rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr o.a.	398 290	349 987	406 029	407 447	411 365	418 290
NTNU-satsinger	141 305	182 503	188 718	194 468	197 375	203 804
SUM ramme strategi og omstilling (RSO)	539 595	532 490	594 747	601 915	608 740	622 094
Investeringsmidler ECCSEL (IVT)		100 000				
Forskuttering, incentivmidler EU		16 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Vedlikeholdsetterslep Eiendom			-	10 000	20 000	30 000
Forskuttering Campus (inndekking)		10 000	10 000	11 317	-	-
Forskuttering, bygg	26 000	-				
Usikkerhetsmargin	6 706	33 500	35 500	65 284	75 692	85 284
SUM øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	32 706	159 500	65 500	106 601	115 692	135 284
SUM fordeling	3 677 280	3 947 119	4 027 133	4 187 372	4 322 782	4 472 669
<i>Fordelingsbalanse ved inngangen til året</i>	-72 750	-93 202	-54 935	-32 230	-27 822	-15 833
<i>Differanse mellom bevilgning og fordeling</i>	-1 652	38 267	22 706	4 407	11 989	1 872
<i>Fordelingsbalanse ved utgangen av året</i>	-74 402	-54 935	-32 230	-27 822	-15 833	-13 961

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

Vedlegg

Detaljer i hovedfordelingen beskrives nærmere i dette vedlegget.

Ramme drift; Fakultetene og VM

Den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene og VM øker med 98 mill. kr fra 2014 til 2015. Endringen består av pris- og lønnskompensasjon, endring pga nye studieplasser i revidert nasjonalbudsjett (RNB) 2009, statsbudsjettet (SB) 2011, RNB 2012) og resultatbevilgningen fra KD.

Fordelingen av totalrammen til fakultetene og VM er beregnet i NTNUs inntektsfordelingsmodell (IFM). 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 i S-sak 7/13 satt som premiss at overheadsatsen ikke skal settes lavere enn hva som dekker de reelle indirekte kostnadene. For 2015 er overheadsatsen i IFM satt til 33 prosent, som gir en tilstrekkelig kostnadsdekning.

Ramme drift; Fellesadministrasjonen

Bevilgningen til fellesadministrasjonen er beregnet ved å regulere bevilgningen fra 2014 med pris- og lønnskompensasjon. I tillegg vil endringer i EVU-aktivitet og EU-forskutteringer gjenspeiles i øremerkede bevilgninger. Foreløpige driftsrammer til enhetene er vist i tabellen nedenfor.

Bevilgning til drift og vedlikehold (internhusleie)

Rammen til løpende drift og vedlikehold av eiendom og bygningsmasse bevilges i all hovedsak gjennom NTNUs internhusleiemodell. Bevilgningen er beregnet med bakgrunn i enhetenes fastsatte arealrammer, fellesareal og BOA-areal.

Innføringen av den nye internhusleieordningen fortsetter som planlagt i 2015. Ordningen skal være ferdig innført i 2016. I 2015 fortsetter innfasing av belastning for BOA-areal, og fakultetene vil i 2015 belastes 2/3 av kostnaden knyttet til dette arealet. For å ta høyde for dette tilføres mer inntekt til fakultetene gjennom IFM.

Den totale internhusleieinntekten Eiendomsavdelingen er forventet å motta de kommende årene er vist i tabellen nedenfor. I tillegg til bevilgning fordelt til «Drift og vedlikehold av eiendom og bygningsmasse» (husleiebevilgning), vil altså total husleieinntekt hos Eiendom og drift være bevilgning samt inntekt for BOA-areal og overdekningsareal.

	2015	2016	2017	2018
BEVILGNING internhusleie	560 553	555 046	572 252	589 992
Inntekter fra BOA-areal og overdekningsareal	58 476	81 935	84 475	87 094
Totale internhusleieinntekter til Drift og Eiendom	619 029	636 981	656 727	677 086

Oppsummering av driftsrammer til enhetene

Tabell: Foreløpige driftsrammer 2015 (tusen kr)

	Bevilgning 2014	Bevilgning 2015	Endring 2014-2015	
AB	87 818	88 173	355	0,4 %
HF	253 338	260 525	7 187	2,8 %
IME	338 192	346 981	8 789	2,6 %
IVT	415 382	431 076	15 694	3,8 %
DMF	236 921	267 698	30 777	13,0 %
NT	307 866	327 333	19 467	6,3 %
SVT	418 417	440 246	21 829	5,2 %
VM	54 242	56 147	1 905	3,5 %
Trekk ¹	-30 099	-38 042	-7 942	26,4 %
Sum	2 082 077	2 180 139	98 061	4,7 %

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

Universitetsbiblioteket	136 015	139 959	3 944	2,9 %
Øremerkede bev.	30 758	31 650	892	2,9 %
Fellesadministrasjonen	247 386	254 560	7 174	2,9 %
Internhusleie ²	564 440	560 553	-3 887	-0,7 %
Sum	978 599	986 723	8 124	0,8 %

Totalt	3 060 677	3 166 862	106 185	3,5 %
---------------	------------------	------------------	----------------	--------------

2) I tillegg kommer internhusleiens BOA-andel.

Oppsummering av forhold og produksjonsendringer som påvirker fakultetenes bevilgning:

- AB: Liten nedgang i studiepoengproduksjon.
- HF: Økt andel BOA-virksomhet, spesielt EU-aktivitet.
- IME: Økt studiepoengproduksjon og antall masterkandidater, nedgang BOA-aktivitet.
- IVT: Økt studiepoengproduksjon og infrastrukturbevilgning pga revidert IFM.
- DMF: Økning BOA-aktivitet og infrastrukturbevilgning pga revidert IFM, økt basisbevilgning til undervisning pga flere innlagte forelesningsparalleller på medisinstudiet.
- NT: Økning avlagte doktorgrader og infrastrukturbevilgning pga revidert IFM.
- SVT: Økt studiepoengproduksjon og økt basisbevilgning til undervisning pga flere innlagte forelesningsparalleller på psykologi.
- VM: Driftsbevilgning øker i takt med innfasing av revidert IFM.

Ramme Fellestiltak

Bevilgning til fellestiltak er basert på bevilgning for 2014, som er pris- og lønnskompensert for hele langtidsperioden.

Ramme 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.

Det er kun størrelsen på rammen som vedtas nå. Detaljene ses i sammenheng med konkretisering av hovedprioriteringene, og konkrete beløp fremlegges i november.