

06.08.2008 R

Arkiv: 2008/4807

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Budsjettforutsetninger 2009 – strategi og langtidsbudsjett

Tilråding:

1. Justeringer i strategidokumentet, NTNU – Internasjonalt fremragende 2020, tas til etterretning.
2. Styret tar til etterretning at NTNU for 2009 fokuserer på de syv målområdene publisering, doktorgrader, ekstern finansiering, utdanningskvalitet, kjønnsbalanse, arbeidsmiljø og økonomiske ressurser og styring.
3. Foreløpige resultatmål for 2009 tas til orientering. Det vil bli arbeidet videre med å fastsette resultatmål i løpet av høsten.
4. Styret tar den beskrevne økonomiske situasjonen for årene 2009-2012 og enhetenes foreløpige rammer til etterretning.

1 Innledning

Dette notatet er første milepæl i arbeidet med forutsetninger for strategi- og budsjettarbeidet for 2009.

I det følgende fremmes et forslag til justeringer i strategidokumentet, NTNU – Internasjonalt fremragende 2020 (videre kalt strategidokumentet), samt forslag til prioriterte målområder og resultatmål for 2009.

For å ivareta et langsiktig fokus i budsjettforutsetningene, er inntekts- og kostnadsnivået for den bevilgningsbaserte virksomheten estimert for perioden 2009-2012. Samtidig krever strategiarbeidet at det planlegges for flere år. Planlegging av handlingsplaner for å nå strategiske mål må ses i forhold til de økonomiske rammene.

De foreløpige rammene presenteres i dette notatet. Enhetene skal bruke disse rammene i den videre budsjettprosessen. Rammene vil være gjenstand for vurdering når forslag til statsbudsjettet foreligger.

2 Oppsummering

Forslag om justeringer i NTNUs strategidokument fremmes. Justeringene er basert på erfaringene vi har gjort oss gjennom strategi- og budsjettprosessen for 2007 og 2008 som viser at enkelte av målområdene og indikatorene i dokumentet er uklare.

Styret vedtok for 2008 å rette spesiell oppmerksomhet mot fem målområder i strategien (publisering, doktorgrader, eksternfinansiering, studentrekruttering (utdanningskvalitet) og rekruttering av kvinner til vitenskapelige stillinger som krever doktorgrad (kjønnsbalanse)). Det anbefales å videreføre disse som prioriterte målområder også for 2009. I tillegg foreslås det å prioritere ytterligere to målområder i 2009 (arbeidsmiljø og økonomiske ressurser og styring). Forslag til resultatmål til de syv målområdene for NTNU er vist. Det vil bli arbeidet videre med å fastsette resultatmål til høsten og endelig forslag vil fremmes for styret i desember.

Det er satt i gang en prosess for å vurdere hvilke vesentlige forhold og hendelser som kan inntreffe og som kan hindre oss i å nå våre mål (de viktigste risikoforholdene). Risikostyring skal integreres i strategiprosessen for NTNU. Resultater fra risikovurderingen vil bli lagt frem for styret i oktober.

I de forgående år har vi fordelt mer enn vi har fått fra Kunnskapsdepartementet. Tidligere års forskuttering av bevilgning er forutsatt innekket i perioden 2009-2010. For å dekke inn tidligere års forskuttering fordeles det for 2009 92 mill mindre enn forventede inntekter fra Kunnskapsdepartementet.

Tre scenarioer som viser mulighetene ved forskjellige fordelinger i perioden 2009-2012 er omtalt.

3 Strategi

3.1 Forslag til justeringer i strategidokumentet, NTNU – Internasjonalt fremragende i 2020.

Vår visjon er at NTNU i 2020 skal være internasjonalt anerkjent som et fremragende universitet. I strategidokumentet har vi satt kvalitative mål for fem områder for å kunne nå visjonen i 2020 (forskning, utdanning, formidling, nyskaping og organisasjon og ressurser). Det er videre pekt på målområder under hvert av disse områdene, dvs. hvor det er strategisk viktig for oss å være svært gode for å kunne nå målene våre og derigjennom visjonen. *Publisering* og *doktorgrader* er eksempler på to målområder. For å kunne si noe om hvordan vi utvikler oss innenfor hvert av målområdene, er det utformet et sett med indikatorer. Det fastsettes kvantitative mål for hver av indikatorene årlig (resultatmål).

Vi har gjennom strategi- og budsjettprosessen for 2007 og 2008 erfart at enkelte av målområdene og indikatorene, slik de er beskrevet i strategidokumentet, ikke er presise nok til at de forstås etter hensikten. Dette gjelder spesielt for utdanningsområdet. Basert på tilbakemeldinger fra fakultetene og VM, er det derfor utarbeidet et forslag til justeringer i strategidokumentet. Dette er vist i vedlegg 1 (endringer er markert med rød skrift).

I det følgende oppsummeres de viktigste justeringene under ”Strategiske mål”.

Forskning:

- Ingen endringer i målområdene.

- En ny indikator i tillegg til de eksisterende syv: ”Antall publikasjonspoeng per fast vitenskapelig ansatt”. Denne ble tatt inn i strategiprosessen for 2008 og foreslås nå innlemmet i strategidokumentet.

Utdanning:

- Samtlige målområder er endret for bedre å få frem intensjonen. Antallet er redusert fra fire til to:
 - Fra: ”Studentrekruttering”, ”Felles studieprogram/grader med anerkjente utenlandske universitet”, ”Studenttilfredshet” og ”Arbeidsmarkedstilfredshet”
 - Til: ”Utdanningskvalitet” og ”Internasjonalisering”.
- Det er foretatt presiseringer i eksisterende indikatorer, samt at det er foreslått å ta inn nye og fjerne noen av de eksisterende indikatorene.

Formidling:

- Det er ikke forelått justeringer.

Nyskaping:

- Det er ikke forelått justeringer.

Organisasjon og ressurser:

- Ordlyden i målområdene for organisasjon er noe endret:
 - Fra: ”Andel kvinner i faste vitenskapelige stillinger”, ”Andel nyansatte med bakgrunn fra annen institusjon” og ”Økonomiske ressurser”
 - Til: ”Kjønnsbalanse, vitenskapelige stillinger”, ”Rekruttering, vitenskapelige stillinger” og ”Økonomiske ressurser og styring”
- Allerede vedtatte endring for indikatoren for rekruttering av kvinner i vitenskapelige stillinger er implementert, samt at ambisjonsnivået for indikatoren vedrørende rekruttering av ansatte er foreslått endret.
 - Fra: ”Minst 50 %; hvorav minst halvparten fra internasjonalt fremragende institusjoner”
 - Til: Minst 40 % skal være fra annen institusjon, hvorav minst 20 % fra internasjonale institusjoner
- Forslag om å presisere målområdet økonomiske ressurser til også å gjelde økonomisk styring. To nye indikatorer for 2010 fremmes, samt at eksisterende indikator er tatt ut (fordi øvrige indikatorer med mål om produksjon og eksternfinansiering ivaretar dette).
 - Fra: ”Øke NTNUs økonomiske ressurser”
 - Til: ”Minst x % økning i treffprosenten i økonomiske prognoser” og ”Minst x % økning i gjennomsnittlig løpende netto overheadssats på eksternfinansierte bidragsprosjekter”

3.2 Prioriterte målområder for 2009

Det er foretatt en vurdering av alle målområder i strategien med det formål å avdekke hvilke målområder som er mest kritisk i forhold til vår evne til å nå målene og NTNUs visjon. Basert på dette fremmes et forslag om å prioritere syv målområder for 2009:

- Publisering
- Doktorgrader
- Eksternfinansiering
- Utdanningskvalitet
- Kjønnsbalanse, vitenskapelige stillinger
- Arbeidsmiljø
- Økonomiske ressurser og styring

De fem første er en videreføring av fokus fra 2008.

Vurderingen er foretatt på NTNU nivå og de enkelte fakultet og VM vil ha andre utfordringer i tillegg/i stedet for enkelte av de foreslåtte målområdene.

Det er til de prioriterte målområder at fakultetene og VM blir bedt om utarbeide handlingsplaner for 2009. I tillegg utarbeides planer for å møte eventuelle andre fakultetsspesifikke utfordringer.

Forslag til prioriterte målområder er basert på oppnådde resultater for 2007, trender de siste 4 år, NTNUs resultater sammenlignet med øvrige universiteter nasjonalt, igangsatte tiltak og prosesser, samt en vurdering av sannsynlighet for ikke å lykkes sett i forhold til ovennevnte og hvilke konsekvenser dette vil ha for vår evne til å nå de overordnede målene i strategien.

Sammenligningen av resultater og trender nasjonalt, viser at UH-sektoren på enkelte områder utvikler seg hurtigere enn NTNU. Vi ser at vi spesielt vil møte utfordringer med hensyn til å nå ambisjonene satt for forskningsområdet. Nedenfor presenteres en kort oppsummering av status målt gjennom indikatorene satt for målområdene og noen momenter som inngår i vurderingen. Tallmateriale for sammenligning nasjonalt er hentet fra Database for statistikk om høyere utdanning (DBH).

Publisering:

NTNU har i perioden 2004-2007 hatt størst framgang i andel av nasjonale publikasjonspoeng (68 % økning siden 2004 og 16,5 % økning fra 2006). Antall publikasjonspoeng per førstestilling var i 2007 1,77. NTNU er her nest best etter Universitetet i Oslo som produserer 2,0 poeng per førstestilling. Men NTNU publiserer en lavere andel av sine vitenskapelige arbeider i kanaler på nivå 2 enn Universitetene i Oslo, Bergen og Tromsø; 19,7 % ble publisert i kanaler rangert på nivå 2 i 2007, mens gjennomsnittet for universitetene var 21,8 %. Universitetet i Oslo er best og publiserer 24,4 % i kanaler på nivå 2 .

Selv om veksten har vært god de siste årene, vil vi ha betydelige utfordringer med å nå målet om 25 % av de nasjonale publikasjonspoengene i 2010. Sistnevnte vil kreve at vi øker med 100 % fra 2005 til 2010 dersom sektoren fortsetter å øke med samme trend som snittet de tre siste årene (dvs. 10 % årlig vekst). Per 2007 oppnådde vi en økning på 24 % fra 2005 og målet i 2008, som en sum av fakultetenes og VMs resultatmål, er en konsolidering av dette nivået. Dette vil si at antall publikasjonspoeng må øke vesentlig i 2009 og 2010, gitt fortsatt og stabil vekst i sektoren som helhet (50 – 75 % økning i forhold til målsatt nivå 2008 fordelt over to år).

Doktorgradsproduksjon:

NTNU produserer et høyt antall doktorander sammenlignet med sektoren for øvrig og har i perioden 2004 – 2007 hatt noe høyere vekst enn Universitetene i Oslo og Bergen (35 % økning mot 30 %). Universitetet i Tromsø hadde størst økning i perioden med 43 %. NTNUs årlige produksjon sett i forhold til antall vitenskapelige ansatte har utviklet seg positivt i perioden, fra 0,16 i 2004 til 0,2 i 2007. Snittet for universitetssektoren var i 2007 0,18. NTNU er, sammen med Universitetet i Oslo, det universitetet som produserer flest kandidater per vitenskapelig ansatt.

NTNU hadde imidlertid en lavere vekst enn de øvrige store universitetene fra 2006 til 2007 (5 % økning mot 21,5 % i snitt for Bergen, Tromsø og Oslo). Resultatet for 2007 ble også lavere enn hva vi hadde satt oss som mål; 257 doktorander ble uteksaminert mens målet var 296, dvs. 13 % lavere resultat.

NTNU har mange doktorgradsavtaler sammenlignet med sektoren som helhet, kun slått av Universitetet i Oslo. Sett i forhold til antall årsverk i undervisnings-, forsknings-, rekrutterings-, og støttestillinger totalt, så har NTNU har størst andel stipendiatårsverk (36 % mot ca 31 % for universitetene i Oslo og Bergen).

Vi ser imidlertid at NTNUs produksjon sett i forhold til antall doktorgradsavtaler totalt er lavere enn snittet for sektoren (13,3 % for NTNU, 15 % i snitt, mot 19,2 for Universitetet i Bergen som er best), hvilket kan tyde på at vi har utfordringer når det gjelder gjennomstrømming, frafall eller vi har et høyere antall deltidsansatte.

NTNU har i perioden 2004 til 2007 inngått i snitt 330 nye avtaler per år, mens gjennomsnittlig produksjon i samme periode har ligget på 230 per år. Antall avtaler totalt har i samme periode økt med ca 110 per år. Antall årsverk har imidlertid vært stabilt fra 2004 - 2007 (4 % nedgang). I følge DBH var det i 2007 32 avtaler som ble brutt. I 2007 hadde NTNU 1935 doktorgradsavtaler mot 889 stipendiatårsverk. Det vil si at en stor andel er deltidsstillinger, eller stipendiaten har ikke avlagt doktorgraden selv om perioden som stipendiat er avsluttet. Utfordringen er spesielt stor når det gjelder eksterntfinansierte stillinger (annet enn NFR): 185 avtaler av totalt 812 er eldre enn 5 år. De 812 avtalene utgjør til sammen 135 årsverk.

Doktorgrader er en parameter som gir uttelling i departementets modell for resultatbasert omfordeling av forskningsmidler (RBO). Dersom sektoren fortsetter å vokse mer enn NTNU fremover, slik de gjorde fra 2006 til 2007, så vil dette føre til at vi taper andeler av forskningsmidlene.

Eksterntfinansiering:

Totalt sett har den eksterntfinansierte virksomheten økt de siste årene og i 2007 passerte vi en milliard kroner. Økningen har vært størst når det gjelder eksterntfinansiering fra andre kilder enn NFR, dvs. fra næringslivet, institusjoner i vår randsone, kommune og fylkeskommunen og andre. NTNU har en betydelig større eksterntfinansiert virksomhet fra disse kildene enn de øvrige universitetene, både når det gjelder kroner og i andel av totale driftsinntekter.

NTNU hadde likevel en lavere økning enn UH-sektoren som helhet når det gjelder bevilgning fra Norges forskningsråd fra 2006 til 2007. Den gjennomsnittlige økningen var på 15 % mens NTNU kun hadde en økning på om lag 5 %. Når det gjelder utsiktene i forhold til EU-finansiert forskning, så viser resultatene fra første utlysningrunde i 7RP (syvende rammeprogram for forskning) at det er langt tøffere konkurranse enn i tidligere rammeprogrammer. Tilslagsprosenten er på ca 12 %. Dette er et klart svakere resultat enn første runde i 6RP med en tilslagsprosent på 26 %. NTNU har en betydelig dårligere tilslagsprosent enn Universitetet i Oslo og Universitetet i Bergen.

Ovennevnte parametre, ved siden av studiepoengproduksjon, utgjør i hovedsak NTNUs muligheter til å øke de økonomiske ressursene fra Kunnskapsdepartementet. Foruten at disse inngår i Kunnskapsdepartementets resultatbaserte bevilgning, så anses eksternfinansiering i seg selv å være den viktigste kilden for økte ressurser frem i tid.

Enda viktigere enn vår evne til å øke bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet, er de positive og viktige ringvirkningen av for eksempel publisering av vitenskapelige resultater av høy kvalitet i anerkjente tidsskrifter og andre fora, og forskerutdanning på høyt internasjonalt nivå. Dette er vesentlig for å nå våre mål om internasjonal anerkjennelse, godt omdømme, rekruttering av gode forskere og studenter, nettverksbygging og økt eksternfinansiering - nasjonalt og internasjonalt.

Aktiv deltakelse i EUs 7RP er ett av NTNUs viktige strategiske mål direkte knyttet til økt kvalitet i forskningen, eksternfinansiering og internasjonalisering. Forskningsfronten for mange fagområders tilfelle ligger innenfor de europeiske nettverkene/prosjektene, og i disses samarbeid med internasjonale partnere. Deltakelse i rammeprogrammet er viktig for å være del av den internasjonale kunnskapsutviklingen og kvaliteten i våre fagmiljøer. Vellykket deltakelse i 7RP er i tråd med sterke nasjonale prioriteringer.

Utdanningskvalitet

Høy kvalitet i utdanningen er fundamentalt viktig for å nå målet om at våre kandidater skal være etterspurt av arbeidslivet, at vi skal være internasjonalt ledende på utvalgte områder og for å lykkes i å rekruttere de beste studentene nasjonalt og internasjonalt.

Kjønnsbalanse og arbeidsmiljø

Kjønnsbalanse og arbeidsmiljø forteller noe om vår måte å arbeide og samhandle på og viser vår evne til å tiltrekke oss ressurssterke kvinnelige vitenskapelige medarbeidere i konkurranse med andre FoU-miljøer. Begge aspekter er avgjørende for å lykkes som kvalitetsuniversitet i internasjonal toppklasse.

Økonomiske ressurser og styring

Våre muligheter til å øke ressursene er, som nevnt over, i første rekke knyttet til vår produksjon og den eksternfinansiert virksomheten. Like viktig som å øke inntekten er å sikre en optimal utnyttelse av ressursene. Historisk har det vært til dels store avvik mellom planer, prognoser og endelige resultater. En fremgangsmåte for å bedre styring og derigjennom ressursutnyttelsen vil være å optimalisere hjelpemidler og støtte til ledelsen på alle nivå i organisasjonen.

3.3 Implementering av risikostyring i strategiprosessen

I tillegg til å utarbeide handlingsplaner til de prioriterte målområdene, må det tas høyde for eventuelle vesentlige risikoforhold som kan hindre måloppnåelse. Foruten håndtering av forhold som truer måloppnåelse, innebærer risikostyring også å se på muligheter som kan gå tapt dersom vi ikke iverksetter tiltak. Oppsummert kan vi si at risikostyring er et hjelpemiddel som skal bidra til mer målrettet styring ved at ledelsen bruker tid på de viktigste forholdene.

Innføring av risikostyring er et krav fra Kunnskapsdepartementet og i tildelingsbrevet for 2008 gir departementet følgende henstilling til hva som skal inngå i vurderingen av risikoforhold for 2009:

- Definisjon av risiko, dens sannsynlighet og konsekvens knyttet til virksomhetens måloppnåelse. Dette bestemmer vesentlighet.
- Definisjon av risikotoleranse ved ikke å nå en bestemt målsetning. Dette skal også si noe om når aktiviteter skal iverksettes for å redusere risiko til et akseptabelt nivå.

- Identifikasjon av tiltak og kontrollaktiviteter for å redusere risiko innenfor en akseptabel ressursramme.
- Valg av tiltak og kontrollaktiviteter etter en vurdering av kostnad i forhold til nytte.

Alle fakulteter og VM skal gjennomføre en risikoanalyse knyttet til de prioriterte målområdene, i tråd med Kunnskapsdepartementets krav. Tiltak for å håndtere vesentlige risikoforhold skal implementeres i handlingsplanene for 2009. Fakultetene og VM velger selv metode for å gjennomføre risikoanalysene. I tillegg kjøres det en egen prosess for å kartlegge risikoforhold knyttet til de prioriterte målområdene for NTNU. Resultatene fra risikovurderingen vil bli lagt frem for styret i oktober.

3.4 Resultatmål 2009

I strategidokumentet er det satt resultatmål for 2010. For å kunne nå visjonen om å være internasjonalt fremragende i 2020, må vi samtidig hevde oss nasjonalt. UH-sektoren har hatt en positiv utvikling med hensyn til resultater for publisering, doktorgradsproduksjon, eksternfinansiering med mer. Dersom denne trenden fortsetter, så vil vi måtte nå resultatmålene for 2010 for å kunne opprettholde dagens relative nivå.

Resultatmålene for 2008 ble satt høsten 2007 og således før resultatene for sektoren forelå. Det har vist seg i ettertid at ambisjonsnivået for inneværende år til dels er for lavt. Måltallet for noen av våre indikatorer er lavere enn resultatet for 2007, hvilket også gjelder for noen indikatorer knyttet til de prioriterte målområdene (for eksempel antall publikasjonspoeng, totalt og for nivå 2, og omfanget av eksternfinansiert virksomhet).

I strategi- og budsjettprosessen for 2009 er det utarbeidet et forslag til målnivå for NTNU til indikatorer knyttet til de prioriterte målområdene. Dette er gjort med utgangspunkt i våre resultater så langt, resultatmålene for 2010 og utviklingen i sektoren nasjonalt. Forslaget til prioriterte målområder for 2009 innebærer en videreføring av fokusområdene i 2008 til 2009. Det ligger en forventning om at enhetenes strategiske fokus på de prioriterte målområdene skal gjenspeiles i økte ambisjoner for 2009.

Det er ikke foreslått å fastsette resultatmål for målområder som ikke er prioritert for 2009, men det er nødvendig å følge med i utviklingen for alle målområder. Vi må derfor kartlegge våre resultater for alle målområder og indikatorer for å få et varsel dersom utviklingen ikke går i ønsket retning.

Endelig målnivå for NTNU etter innspill fra fakultetene i styringsdialogen med rektor i høst, vil fremlegges for styret i desember.

Vedlegg 2 viser forslag til resultatmål for NTNU totalt.

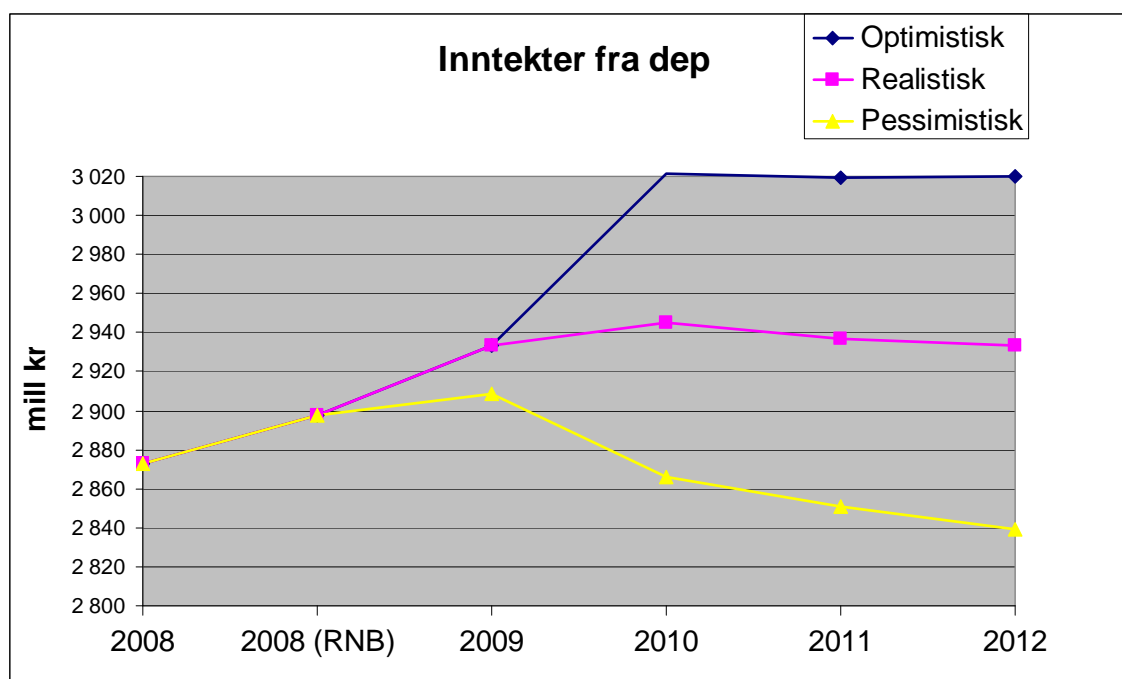
4 Langtidsbudsjett, bevilgningsbasert virksomhet 2009-2012

4.1 Bevilgningsinntekter, vurdering av økonomisk situasjon 2009-2012

Bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet er delt inn i to deler, en del er basisbevilgning og en del er resultatbevilgning. Basisbevilgningen skal sikre stabilitet og tar utgangspunkt i en historisk fastsatt budsjetttramme. Resultatdelen er en funksjon av oppnåede resultater for utvalgte indikatorer.

Ved beregning av inntekter fra Kunnskapsdepartementet for perioden 2009-2012, er det utarbeidet tre scenarioer, se figur 1. I det pessimistiske scenarioet vil bevilgningen i 2012 være 60 mill lavere sammenlignet med 2008 (etter revidert nasjonalbudsjett, RNB). Realistisk inntektsscenario viser at bevilgning i 2012 vil være 40 mill høyere og optimistisk scenario vil være 120 mill høyere, sammenlignet med 2008 (etter revidert nasjonalbudsjett, RNB). Forutsetningene for de ulike scenarioene er beskrevet nedenfor.

Scenarioene er basert på at resultatbevilgningen blir forskjellig ved oppnåede resultater for følgende indikatorer: Studiepoengproduksjon, doktorgradsproduksjon, EU-midler (kun forskning), NFR-midler og vitenskapelig publisering. "Hvileeskjæret" er i sin helhet tilbakeført i realistisk og optimistisk scenario. Det er ikke tatt hensyn til pris- og lønnsvekst. I de neste kapitlene er forutsetningene for scenarioene beskrevet.



Figur 1: Estimerte inntekter fra Kunnskapsdepartementet 2008-2012

4.1.1 Basisbevilgning

Kunnskapsdepartementet gjennomførte for budsjettet 2007 et kutt på ca 47 mill kr som ble benevnt som et "hvileeskjær". I revidert nasjonalbudsjett 2008 ble halvparten av "hvileeskjæret" tilbakeført. For 2009 forutsetter vi at "hvileeskjæret" tilbakeføres i sin helhet. Det medfører at 2009-bevilgningen blir 50 mill høyere.

NTNU fikk i tillegg i 2005/2006 et kutt på ca 20 mill kr med et krav om at antall studieplasser skulle reduseres. NTNU har gjennomført en reduksjon i studieplasser, og dette vil medføre lavere produksjon av studiepoeng som videre vil gi en lavere resultatbevilgning.

NTNU har ikke fått økt basisbevilgning som følge av forskningsmeldingen. Det er ikke forutsatt økte inntekter i langtidsbudsjettet som følge av forskningsmeldingen. Imidlertid forventes det en økning av midler fra NFR innen energi-miljø-klima-området på minst 300 mill fra 2009 og minst 600 mill fra 2010. Det kan forventes at en betydelig andel av disse midlene vil komme til NTNU.

4.1.2 Resultatbevilgning

Resultatbevilgning gis for både undervisning og for forskning, men det benyttes ulike prinsipper for disse to områdene.

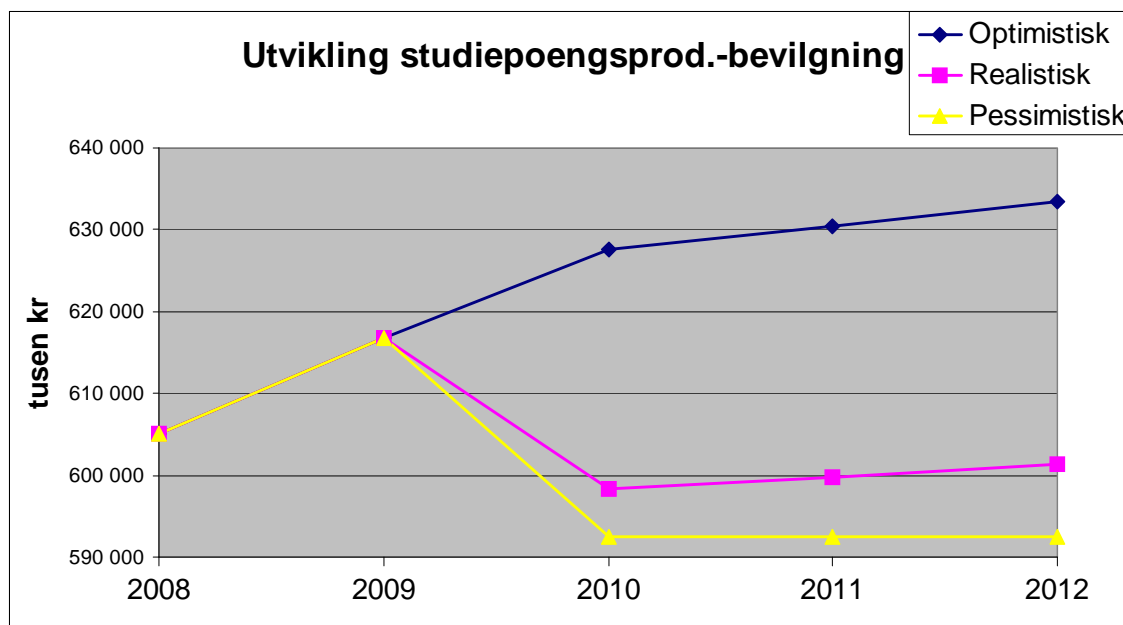
4.1.2.1 Undervisning

Den resultatbaserte inntekten fra undervisningskomponenten er en funksjon av produserte studiepoeng. Produserte studiepoeng i 2007 er grunnlaget for inntekten i 2009. NTNU hadde i 2007 en økning i antall produserte studiepoeng sammenlignet med 2006, samtidig en forskyvning fra lavere grad til høyere grad med høyere satser. Som følge av dette forventes en økning i bevilgning på ca 12 mill kr for 2009. Økningen anses for å være midlertidig da det skyldes at det var siste året for å fullføre hovedfag etter gammel ordning.

Reduksjon i antall studieplasser fra Kunnskapsdepartementet vil sannsynligvis medføre en nedgang i studiepoengsproduksjonen. Det er lagt til grunn for inntektsscenarioene, se figur 2. Forskjellen mellom scenarioene er hvor mange studiepoeng hver student tar i løpet av et år. I det pessimistiske er det lagt til grunn ingen økning i antall produserte studiepoeng per student i perioden, mens i det realistiske og optimistiske er det lagt til grunn en økning hvert år i perioden.

Sammenlignet med 2008 vil det optimistiske scenarioet gi en økning på 30 mill i 2012, det realistiske scenarioet en nedgang på 5 mill, og det pessimistiske en nedgang på ca 15 mill.

Utfordringen i årene fremover vil være å øke antall studiepoeng per student.



Figur 2: Inntekt som følge av estimert studiepoengsproduksjon

4.1.3 Forskning

I Kunnskapsdepartementets modell gis det bevilgning til forskning i form av en strategisk del og en resultatbasert omfordeling (RBO).

Den strategiske delen inneholder midler til stipendiatstillinger, vitenskapelig utstyr osv. Vi har lagt til grunn at økning i antall stipendiatstillinger fortsetter. Dette ut fra signalene i forskningsmeldingen og analyse gjort av NIFU STEP. Rekrutteringsmeldingen er av ministeren lagt på is, noe som medfører en større usikkerhet med tanke på om økning i antallet stipendiatstillinger fortsetter i årene fremover. Antallet stipendiater vil i liten grad påvirke budsjettbalansen, siden både inntekter og kostnader vil endre seg tilnærmet likt om antallet går opp eller ned. Det som derimot må vurderes nærmere er om NTNU har satt seg for høye mål på doktorgradsproduksjon i årene fremover. Den endelige budsjettbehandlingen i desember vil kunne si mer eksakt om dette.

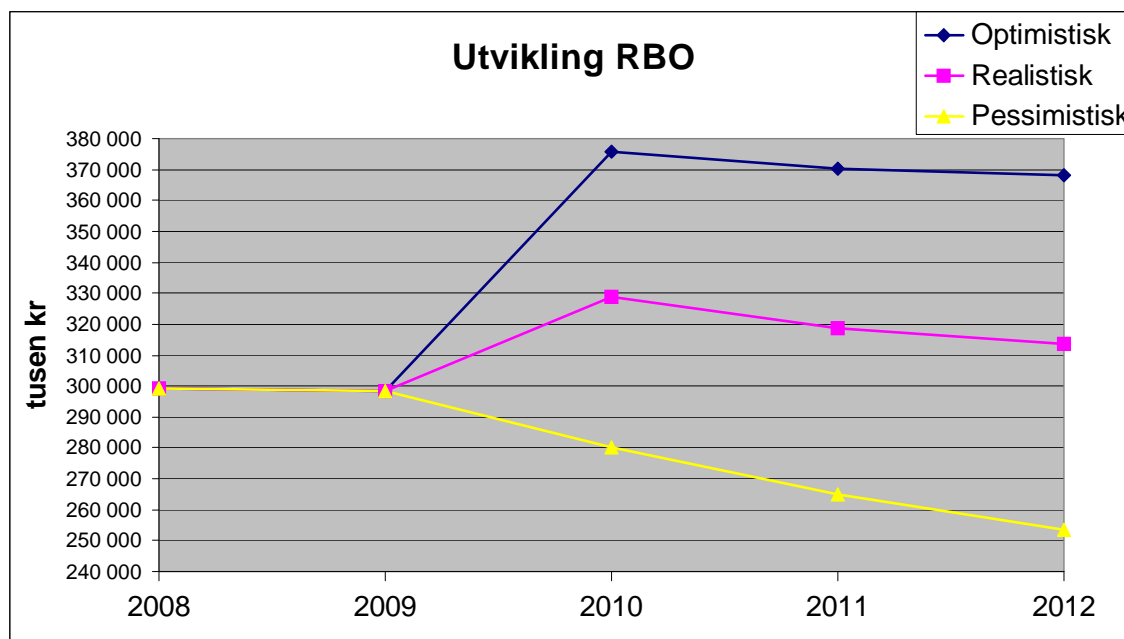
Den andre komponenten er en resultatbasert omfordeling (RBO) som er basert på oppnådde resultater på utvalgte indikatorer. I følge Kunnskapsdepartementet er hovedmålet å stimulere til økt forskningsaktivitet og å omfordele ressurser til miljø som kan dokumentere gode forskningsresultat. Kunnskapsdepartementets indikatorer som inngår er:

- Antall doktorgrader
- EU-inntekter fra EUs rammeprogram
- NFR-inntekter
- Vitenskapelig publisering

Det realistiske scenarioet for inntekter via RBO, er basert på at NTNU når målene for 2008 og 2010. Det optimistiske er basert på en overoppfyllelse av målene og det pessimistiske er basert på at vi ikke når målene satt for 2008 og 2010. I forbindelse med strategiarbeidet er det satt resultatmål for antall doktorgrader, EU-inntekter fra EUs rammeprogram og vitenskapelig publisering. For NFR er mål satt med forutsetning om en økning i realistisk og optimistisk scenario.

Sammenlignet med 2008 vil det optimistiske scenarioet gi en økning på 70 mill i 2012, det realistiske scenarioet en økning på 15 mill, og det pessimistiske en nedgang på ca 50 mill.

Utfordringen i årene fremover vil være å nå resultatmålene som NTNU har satt for 2010. De er spesielt ambisiøse innen vitenskapelig publisering.



Figur 3: Inntekt som følge av estimert produksjon forindikatorene i RBO-komponenten

4.1.4 Formidling

Kunnskapsdepartementet har lagt arbeidet med en egen komponent for formidling på is. Det vil ikke bli utarbeidet en egen komponent i fordelingsmodellen, slik det tidligere var planlagt.

4.1.5 Oppsummering bevilgningsinntekter

Figur 1 under pkt. 4.1 viser tre ulike scenarier for hvordan inntektene fra KD forventes i årene fremover. Grunnlaget for figuren omfatter ikke pris- og lønnskompensasjon, og andre øremerkede bevilgninger som for eksempel universitetsklinikken og stipendiatstillingene. Tabell 1 nedenfor viser med utgangspunkt i det realistiske scenariet den forventede totale inntekten for NTNU i perioden 2008-2012. Tallene tilsvarer de forutsetningene som legges til grunn ved fordelingen (jf 4.2).

Tabell 1: Bevilgningsinntekter realistisk scenario med pris og lønnskompensasjon (tusen kr)

Budsjett NTNU 2008 - 2012					
(tall i tusen kr)	2008	2009	2010	2011	2012
Inntekter					
Foregående års tildeling fra KD	2 687 114	2 897 534	3 154 006	3 287 095	3 402 010
Endring inntekt RBO	11 179	-1 000	31 782	-10 702	-5 903
Endring universitetsklinikk fase 1 og 2	14 000	57 000	-55 000	-58 000	
Økning vedr. stipendiater	22 400	41 600	40 051	41 773	43 570
Endring i studiepoengproduksjon	9 993	11 819	-19 262	1 588	1 656
Endring studieplasser	-932				
Budsjettendringer ("hvileskjær")	25 020	25 020			
Andre endringer	15 013	-7 998			
Estimert pris- og lønnsjustering	113 747	130 031	135 518	140 255	147 977
Sum tilskudd fra departementet	2 897 534	3 154 006	3 287 095	3 402 010	3 589 310
Pris- og lønnskompensasjon fordelt	3,30 %	4,30 %	4,30 %	4,30 %	4,30 %
Pris- og lønnskompensasjon fra KD	4,30 %	4,30 %	4,30 %	4,30 %	4,30 %

4.2 Intern fordeling av bevilgningsinntekter for 2008-2011

NTNU vil i 2009, i likhet med tidligere år, presentere sine budsjetter med rammer innefor fire ulike budsjettområder:

- Ramme drift (RD): Omhandler bevilget ramme til drift for fakultetene, Vitenskapsmuseet, Universitetsbiblioteket, studentorganisasjonene samt sentraladministrasjonen. Fakultetenes og Vitenskapsmuseets rammer beregnes med utgangspunkt i inntektsfordelingsmodellen (IFM). De øvrige rammene baseres på fjorårets budsjetter korrigert for eventuelle aktivitetsendringer.
- Bevilgning til drift og vedlikehold av eiendom og bygningsmassen
- Ramme fellestiltak (RF): Består av kostnader for drift av fellesaktiviteter for institusjonen, for eksempel rehabilitering og vedlikehold av bygg, IKT-kostnader, porto og lignende.
- Ramme strategi- og omstillingsmidler (RSO): Særskilte satsinger tildeles fra denne rammen, som for eksempel NTNUs seks tematiske forskningsområder og de tverrfaglige/fakultære forskningssatsingene.

I tillegg vil øremerkede bevilgninger fra Kunnskapsdepartementet skilles ut særskilt i budsjettene.

I langtidsbudsjettet 2009-2012 forutsettes det at NTNU vil motta bevilgninger fremover tilsvarende det realistiske inntektsscenarioet (jf pkt 4.1). Dette innebærer at den totale inntekten i perioden forventes å øke ut over pris- og lønnsvekst, i hovedsak som følge av at "hvileskjæret" tilbakeføres i sin helhet. Et annet viktig element i forhold til selve fordelingen, er at utbyggingen av blant annet den nye Nanolaben og HUNT-satsningen er ferdigfinansiert gjennom 2008-budsjettet. Dette, sammen med enkelte andre endringer, medfører at betydelige midler frigjøres til andre formål i den kommende budsjettperioden. I de ulike forslagene til langtidsbudsjett som presenteres senere i dette kapitlet, er det gjennomgående forutsatt at effektiviseringskravet som lå i det forrige langtidsbudsjettet er tatt bort. Dette vil styrke alle enhetenes driftsrammer, og finansieres nettopp gjennom at midler frigjøres til andre formål.

Tidligere års langtidsbudsjetter har operert med en større fordeling til enhetene ved NTNU enn hva den faktiske inntekten fra departementet har vært. Videre har det hele tiden vært klart at denne underdekningen skulle dekkes inn i senere budsjettperioder. For 2009 og 2010 planlegges det inndekking av det totale fordelingsunderskuddet, som utgjør ca. 170 mill ved utgangen av 2008. I den kommende fireårsperioden ligger det et potensial til å fordele ca 375 mill til nye formål. Pris- og lønnsvekst kommer i tillegg og inndekking av fordelingsunderskuddet er da hensyntatt.

Nedenfor følger en vurdering av enkelte områder som kan være mer aktuelle enn andre å fordele de 375 mill til:

Ordinære driftsrammer

De senere års kutt i tildelinger fra Kunnskapsdepartementet, samt krav til effektivisering av virksomheten har medført at mange opplever den ordinære driftssituasjonen som vanskelig. Av enkelte enheter trekkes voksende lønnsandeler frem som et tydelig tegn på denne situasjonen. Et viktig prinsipp i langtidsbudsjettet bør derfor være å legge til rette for å styrke enhetenes driftssituasjon. Hva som er et riktig driftsnivå kan være vanskelig å fastslå, men historien tilsier at veksten bør være mest mulig stabil og forutsigbar for enhetene. I det ligger at det kan være fornuftig å legge opp til en vekst som er fordelt jevnt over de neste 4 årene. Samtidig vil det være viktig å følge opp hvordan økonomien, og da spesielt enhetenes lønnsandeler utvikler seg fremover, slik at justeringer kan gjøres underveis. Trange rammer har påvirket felleskostnadene, noe som tilsier at man må vurdere en økning av rammen innen dette området. Det er viktig å avklare hvilke aktiviteter som skal finansieres og hvor budsjettansvaret for disse ligger før man foretar endelig fordeling mellom driftsrammen til fakultetene og rammen til felleskostnader.

Felleskostnader

Enkelte aktiviteter innenfor rammen for felleskostnader har hatt en kostnadsvekst gjennom de siste årene. I tillegg til dette er det naturlig at også typiske fellesaktiviteter øker generelt, når den øvrige virksomheten vokser. Det vil derfor være behov for å styrke enkelte fellesaktiviteter i det kommende langtidsbudsjettet. I tiden fremover vil det være behov knyttet til håndtering av den voksende prosjektporteføljen innen eksternfinansiert virksomhet, økte lisenskostnader knyttet til IKT, brukersektariat i forbindelse med det nye universitetssykehuset, litteraturkjøp (Ubit), eksamensavvikling og investering/drift av audiovisuelt utstyr (Studieavd.). Dette er noen eksempler på behovet. Arbeidet utover høsten vil bestå i å kartlegge og konkretisere hvilke aktiviteter som bør finansieres over denne rammen.

Infrastruktur

Spesielt bevilgningene til større vedlikehold og rehabilitering av bygningsmassen ved NTNU har vært på et lavt nivå i perioden 2006-2008 sammenlignet med de foregående årene. Beregninger fra Teknisk avdeling viser at det ligger et betydelig etterslep knyttet til disse aktivitetene, og at det er behov for å styrke området i det kommende langtidsbudsjettet, se O-sak 8/07. Det kan nevnes at krav iht. HMS medfører at bygg står tomme, kjemiblokk 1 har behov for en bevilgning i størrelsesorden 30 mill. for å ferdigstilles, den nye universitetsklinikken påfører NTNU større kostnader etter hvert som den neste byggefasen blir avsluttet. Videre er det viktig å sikre nødvendig handlingsrom for å håndtere nye behov som skulle oppstå.

Strategi – og omstillingsmidler

Den samlede rammen som var avsatt til strategi- og omstillingsmidler i 2008 utgjorde 480 mill. Øremerkede bevilgninger til rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr og lignende utgjorde ca. 250 mill. av dette, og ca. 10 mill. bestod av aktiviteter som vil være naturlig inkluderes i den ordinære driften for fremtiden. De resterende 220 mill. kan vi kalle NTNU-satsninger, hvor Nanolab, HUNT 3 og fakultetenes omstillingsmidler til sammen utgjorde ca. 100 mill. Langtidsbudsjettet 2009-2012 legger opp til en bedre synliggjøring av denne inndelingen, hvor NTNU-satsningene vil fokusere på organisasjonens strategiske satsninger og omstillingsevne.

Fordelingen til NTNU-satsningene reduseres i 2009 med ca. 100 mill, i hovedsak som følge av at NTNU Nanolab er ferdig finansiert. Det gjenværende nivået på 120 mill. vil stort sett bestå av strategiske satsninger som har en lang tidshorisont, og i mindre grad typiske omstillingsprosjekter som går over en periode på 2-4 år. I langtidsbudsjettet vil det derfor være viktig å vurdere og prioritere hvilke strategiske satsninger man ønsker å videreføre, samt hvilket nivå man trenger for å sikre nødvendig omstillingskraft. Eksempel på behovene i årene fremover vil være tverrfakultære satsninger, egenandeler i forbindelse med nasjonale satsninger, EU-initiering, etablering av nye studieprogrammer, omstilling av fagmiljø og lignende.

Usikkerhet

I et langtidsbudsjett vil det alltid knytte seg usikkerhet omkring utviklingen av både inntekter og kostnader. Inntektssiden er nærmere analysert under kap. 4.1, og viser at det stiller nokså store krav til virksomheten å oppnå det realistiske inntektsscenarioet i årene fremover. For kostnadene har endringene i avsetningsnivået gjennom de senere år vist at det også knytter seg stor usikkerhet til den. For å kunne vurdere dette løpende i den kommende langtidsperioden, vil det derfor være fornuftig å holde tilbake deler av bevilgningen. I tillegg begrenses risikoen for ikke å kunne håndtere uforutsette hendelser i fremtiden.

4.2.1. Ulike fordelingsscenarioer

De ulike momentene som er diskutert ovenfor, danner grunnlaget for å vurdere ulike måter å fordele bevilgningen på i perioden 2009-2012. Nedenfor følger tre ulike eksempler på hvordan fordelingen kan gjennomføres fremover. Tallene i tabellene 2-4 representerer realøkning per år ut fra nivået i 2007. Tallene et nytt årlig etablert nivå. Kompensasjon for pris- og lønnsvekst kommer som et tillegg.

Tabell 2: Fordelingsscenario I (mill kr)

Scenario I	2008	2009	2010	2011	2012	Nytt nivå 2012
Økn. RD fakultetene	25	36	25	25	25	136
Økn. RD fakultetene (bortfall effektiviseringskrav)		15	15	15	15	60
Økn. fellestiltak		10				10
Økn. byggetiltak		10	10	20		40
Usikkerhetsmargin		20		80	30	130
sum	25	91	50	140	70	376

Scenario I viser en stor jevn økning i driftsrammene til fakultetene på til sammen 196 mill i perioden. Økning til byggetiltak/fellestiltak er foreslått økt med 50 mill i perioden. Usikkerhetsmarginen som er lagt inn i dette scenarioet er i perioden på 130 mill. Dersom inntektene skulle utvikle seg annerledes enn beregnet, vil for eksempel en nedgang i inntekten på 30 mill per år "spise" opp nesten hele usikkerhetsmarginen i perioden.

Scenario I viser en fordeling som i all hovedsak prioriterer en styrking av fakultetenes driftsrammer. Dette scenarioet innebærer mindre mulighet til å ivareta behovet for fellesløsninger, ivareta behovet for felles strategiske satsninger samt nødvendige omstillingsbehov. Eksempler på fellesløsninger kan være behovet for styrkning av forskningsinstitiering og –administrasjon samt krav om egenandeler. Det bør derfor diskuteres om fakultetene må ta et større ansvar for fellesløsninger dersom dette scenarioet blir foretrukket. .

Tabell 3: Fordelingsscenario II (mill kr)

Scenario II						
	2008	2009	2010	2011	2012	Nytt nivå 2012
Økn. RD fakultetene	25	36				61
Økn. RD fakultetene (bortfall effektiviseringskrav)		15	15	15	15	60
Økn. fellestiltak		10				10
Økn. byggetiltak		10	10	20		40
Usikkerhetsmargin		20	25	105	55	205
sum	25	91	50	140	70	376

Scenario II viser en økning i driftsrammene til fakultetene på til sammen 121 mill i perioden. Økning til byggetiltak/fellestiltak er foreslått økt med 50 mill i perioden. Usikkerhetsmarginen som er lagt inn i dette scenarioet er i perioden på 205 mill.

Scenario II representerer en fordeling som legger fokus på den usikkerheten som ligger i langtidsbudsjettet. Gjennom en slik fordeling vil man ikke gi retning eller føringer fremover for de ulike delene av virksomheten, men avvente til man nærmere seg de ulike budsjettårene. Fordelene med en slik modell er at man oppnår større dynamikk i forhold til å prioritere eller styrke områder, men den kan være uheldig i forhold til å gi enhetene stabilitet og trygghet i forhold til den langsiktige planleggingen.

Tabell 4: Fordelingsscenario III (mill kr)

Scenario III						
	2008	2009	2010	2011	2012	Nytt nivå 2012
Økn. RD fakultetene	25	36	10	10	10	91
Økn. RD fakultetene (bortfall effektiviseringskrav)		15	15	15	15	60
Økn. fellestiltak		10		10		20
Økn. byggetiltak		10	15	20	25	70
Usikkerhetsmargin		20	10	85	20	135
sum	25	91	50	140	70	376

Scenario III viser en moderat, jevn økning i driftsrammene til fakultetene på til sammen 151 mill i perioden. Økning til byggetiltak/fellestiltak er foreslått økt med 90 mill i perioden. Usikkerhetsmarginen som er lagt inn i dette scenarioet er i perioden på 135 mill.

Scenario III bygger på prinsippet om at man skal få styrket alle områdene, og at denne veksten kommer jevnt utover i perioden. I dette scenarioet tar man bedre hensyn til fellesløsninger, som forventes økt i tida fremover. Man legger også til rette for større felles strategiske satsninger og omstillingsbehov.

Som et eksempel gjengis i tabell 5 en mer detaljert oversikt over fordeling av bevilgningsinntekter i henhold til scenario III.

Tabell 5: Bevilgning og fordeling av bevilgning 2008-2012 (tusen kr)

Budsjett NTNU 2008 - 2012					
(tall i tusen kr)	2008	2009	2010	2011	2012
Inntekter					
<i>Sum tilskudd fra departementet</i>	2 897 534	3 154 006	3 287 095	3 402 010	3 589 310
Fordeling					
Ramme drift fakultetene og VM	1 522 006	1 624 269	1 717 501	1 792 423	1 875 599
UBiT	111 620	116 419	121 425	126 647	132 092
Øremerkede bev.	20 810	22 245	23 201	24 199	25 240
Sentraladministrasjonen med mer	187 854	195 931	204 356	213 144	222 309
Løpende drift og vedlikehold av eiendom og bygningsmasse	398 454	411 200	423 667	441 885	460 886
Ramme drift totalt (RD)	2 240 743	2 370 065	2 490 151	2 598 297	2 716 126
Fellestiltak (RF)	129 048	154 598	176 245	213 824	248 018
Rekrutteringsstillinger, vitenskapelig utstyr oa	248 302	272 590	327 590	351 590	364 590
Ordinær drift (flyttes)	9 200	11 200	12 700	3 200	3 200
NTNU-satsninger	222 600	120 330	110 580	98 910	98 910
Strategi- og omstilling (RSO)	480 102	404 120	450 870	453 700	466 700
Ny universitetsklinikk	56 000	113 000	58 000	0	0
Usikkerhetsmargin		20 000	30 000	115 000	135 000
Sum fordeling NTNU	2 905 893	3 061 782	3 205 266	3 380 821	3 565 844
Avvik fordeling	-8 360	92 223	81 829	21 189	23 466

Tabell 6 nedenfor viser nærmere hvordan avvikene mellom bevilgningsinntekter og intern fordeling utvikler seg akkumulert i langtidsperioden.

Tabell 6: Akkumulert fordelingsbalanse 2008-2012 (tusen kr)

Akkumulert fordelingsbalanse					
	2008	2009	2010	2011	2012
Fordelingsbalanse pr. 01.01	-165 000	-173 360	-81 136	693	21 882
Fors kuttering	-8 360				
Inndekking		92 223	81 136		
Udisponert			693	21 189	23 466
Fordelingsbalanse pr. 31.12	-173 360	-81 136	693	21 882	45 348

4.3 Vurdering av kostnadsnivå og avsetninger 2009-2012

Tabell 7 viser oversikt over budsjetterte inntekter og kostnader for den delen av virksomheten som knytter seg til bevilgningene fra Kunnskapsdepartementet. Prognosen for 2008 er basert på enhetenes innrapporterte prognose pr. 1. tertial 2008.

Tabell 7: Budsjetterte inntekter og kostnader 2009-2012 (mill kr)

	Prog 08	2009	2010	2011	2012
IB Avsetninger	262	180	205	227	179
Inntekter:					
Fordelt inntekt	2 906	3 062	3 205	3 390	3 570
Annen inntekt	144	146	152	159	166
Differanse KD-NTNU	-8	92	81	12	14
Sum inntekter	3 042	3 300	3 438	3 561	3 750
Kostnader:					
Invest	289	283	231	203	221
Lønn	2 039	2 187	2 295	2 395	2 502
Drift	796	805	890	1 012	1 089
Sum kostnader	3 124	3 275	3 416	3 609	3 812
Resultat pr år	-82	25	23	-48	-63
UB avsetninger	180	205	227	179	116

4.3.1 Kostnadsbudsjett

Inntektsnivået baseres på det realistiske scenarioet som ble nærmere presentert under 4.1. Videre forutsettes inntektene fordelt etter prinsippene i scenario III, jf kapittel 4.2.1.

Kostnadsnivået for 2009 øker noe ut over den forventede pris- og lønnskompensasjonen på 4,3%, i hovedsak som følge av at investeringsaktiviteten på universitetsklinikken og antallet stipendiatarvverk øker. I tillegg forventes noe større aktivitet knyttet til at rammene for byggeaktivitet styrkes. Effekten av at enhetene får styrket sine rammer til neste år vil ikke slå vesentlig ut i form av økt kostnadsnivå. Dette har sammenheng med at driftsnivået i 2008 i større grad finansieres av avsetninger enn hva tilfellet vil være i 2009.

Frem mot 2012 er det også lagt inn betydelig vekst knyttet til de øremerkede stipendiatstillingene, noe som spesielt forklarer utviklingen i lønnsnivået fremover. Investeringene går noe ned som følge av at universitetsklinikken ferdigstilles. Driftskostnadene øker mye fra 2010 til 2011, men dette har sammenheng med at usikkerhetsmarginen som ble nærmere omtalt under kapittel 4.2 kommer til uttrykk i denne posten. Etter hvert som det blir avklart hva denne posten blir og hva den skal prioriteres til, vil den fordeles også på de andre kostnadstypene.

4.3.2 Avsetninger

Nivået på avsetningene forventes å ligge forholdsvis stabilt i langtidsperioden, med en liten oppgang til å begynne med og en reduksjon mot slutten. Oppgangen som forventes i 2009 og 2010 har sammenheng med at den inndekkingen av tidligere fordelingsunderskudd som skjer i perioden, er noe større enn hva man forventer enhetenes bruk av avsetninger vil være. Enhetenes

bruk av avsetninger baseres på den historiske utviklingen og analyser av hva som vil være tilgjengelige avsetninger fremover i tid.

5 Foreløpige rammer

De foreløpige rammene gjelder den bevilgningsfinansierte delen. Foreløpige rammer 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.

5.1 Ramme til drift 2009

5.1.1 Fakultetene og VM

Den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene og VM øker med 103 mill fra 2008 til 2009. Departementets pris- og lønnskompensasjon videreføres til enhetene i sin helhet. Hvileskjæret tilbakeføres med ytterligere 25 mill kr for 2009 (i forhold til allerede tilbakeført 25 mill i 2008) og fakultetenes rammer justeres med uttelling for økt studiepoengproduksjon i departementets modell (11 mill kr).

Fordelingen av totalrammen til fakultetene og VM er beregnet med grunnlag i inntektsfordelingsmodellen. For 2009-bevilgningen er det en aksept for å legge parametrene i modellen lik 2008. De endringer som oppstår for enhetene er da et resultat av økningen i den samlede rammen for enhetene og endringer i resultattall for undervisning og forskning for hvert enkelt fakultet.

Beregningene i inntektsfordelingsmodellen skjer uavhengig av budsjettbalansen og den samlede rammen avsatt til enhetene. Også neste år er beregningene høyere enn de avsatte rammene, og det har blitt foretatt en proporsjonal nedskalering av fordelingen til enhetene. I samråd med dekanene, er nedskaleringen foretatt etter de samme prinsipper som for 2007 og 2008. Dette innebærer en skjerming av basistildelingen til infrastruktur og spesielle oppgaver slik at enhetene får full uttelling for denne, mens de øvrige komponentene i modellen nedskaleres proporsjonalt.

Videre har det vært diskutert med dekanene hvorvidt det bør legges inn et dempeledd i veksten til enhetene. Et dempeledd vil gi en begrensning i hvor stor økning (evt. nedgang) en enhet kan ha mellom budsjettårene. Konklusjonen fra dekanene er at svingninger i tildelingene mellom budsjettårene i utgangspunktet skal kunne håndteres innad på enhetene. For 2009 mener man at en slik praksis er gjennomførbar, og ønsker derfor i utgangspunktet ingen dempeledd på vekst/nedgang.

Alle enheter får en nominell økning sett i forhold til 2008. SVT øker på grunn av en stor økning i studiepoengproduksjonen på høyere grad. IVT har en god økning både på studiepoengproduksjon og innenfor publikasjonspoeng. HF har god økning på studiepoengproduksjon på høyere grad, men en nedgang på lavere grad som gir en forholdsvis liten vekst.

5.1.2 Sentraladministrasjonen

Rammene til enhetene i sentraladministrasjonen er beregnet ved at bevilgning for 2008 er indeksregulert med pris- og lønnskompensasjonen (4,3 %).

Tabell 8: Foreløpige driftsrammer (RD) 2009 til enhetene (tusen kr)

Nr	Fakultet/Enhet	Bevilgning 2008 ¹	Bevilgning 2009	Endring	
61	AB	60 152	65 743	5 591	9 %
62	HF	199 428	207 916	8 488	4 %
63	IME	258 633	272 976	14 344	6 %
64	IVT	267 328	295 602	28 273	11 %
65	DMF	160 585	172 925	12 340	8 %
	DMF utenl.pl	12 400	4 661	-7 738	-62 %
66	NT	240 675	247 584	6 910	3 %
67	SVT	289 243	324 392	35 149	12 %
31	VM	45 025	45 615	590	1 %
	Trekk ²	-11 983	-13 117		
	Sum Fak/VM	1 521 486	1 624 298	102 812	
12	Rektor/Styret	5 580	5 820		
13	Forskning og nyskap	9 806	10 228		
14	Utdanning og læringskvalitet	176 578	184 171		
¹⁴³	Herav UBIT	111 666	116 468		
15	Økonomi og eiendom	29 547	30 818		
16	Organisasjon og informasjon	78 009	81 363		
17	Bevilgning til internhusleie	398 454	411 200		
	Øremerkede bevilgninger	20 810	22 245		
		2 240 270	2 370 143		

¹⁾ Bevilgning etter revidert nasjonalbudsjett 2008.

²⁾ Trekket finansierer kopinoravgift og andel adm. av etter- og videreutdanning.

5.2 Fellestiltak

Bevilgning til fellestiltak er basert på bevilgning for 2008, som er indeksregulert med 4,3 %. Med bakgrunn i diskusjonen i kapittel 4.2, foreslås det også en økning på totalt 20 mill kr knyttet til byggetiltak og andre fellestiltak. Tabell 9 viser foreløpige rammer til fellestiltak for 2009.

Tabell 9: Foreløpige rammer til fellestiltak (RF) 2009 (tusen kr)

	Enhet	Totalt
12	Rektor	7 327
13	Forskning og nyskaping	398
14	Utdanning og læringskvalitet	25 951
15	Økonomi- og eiendom (øk)	10 696
16	Organisasjon og informasjon	48 979
17	Økonomi- og eiendom (TA)	33 584
31	VM	2 086
62	HF	189
66	NT	5 388
	Økning fellestiltak	10 000
	Økning byggetiltak	10 000
	Totalt	154 597

5.3 Strategi- og omstillingsmidler (SO-midler)

Bevilgning til strategi- og omstillingsmidler er basert på å finansiere store strategiske satsninger. Bevilgning til SO-midler i 2008 utgjorde 480 mill. Av dette beløpet er ca 250 mill øremerket til rekrutteringsstillinger og avansert vitenskapelig utstyr. Om lag 220 mill er såkalte NTNU-satsninger. Fra og med neste budsjettår ønsker vi å synliggjøre denne fordelingen bedre med å skille mellom øremerkede bevilgning og bevilgninger som kan bestemmes av NTNU (NTNU-satsningene).

Rektor vil vurdere fordelingen i løpet av høsten og legge den frem for styret. Foreløpig oversikt finnes i vedlegg 3.

Vedlegg 1: Forslag til justert strategidokument, NTNU – Internasjonalt fremragende 2020

Dette er NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

NTNU er et breddeuniversitet med teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil. Universitetet har om lag 20 000 studenter og 4800 ansatte. NTNU har hovedansvaret for sivilingeniøruddanningen i Norge og gir et bredt fagtilbud i realfag, teknologi, humaniora og estetiske fag, helsefag, samfunnsvitenskap og økonomisk-administrative fag. NTNU tilbyr profesjonsutdanning i teknologi, medisin, psykologi, arkitektur, billedkunst, musikk, arkeologi og lærerutdanning.

NTNUs forskning er internasjonalt orientert og kjennetegnes ved teknologisk spisskompetanse, faglig spennvidde og tverrfaglig tilnærming. NTNU har prioritert seks tverrfaglige satsingsområder. De adresserer sentrale samfunnsmessige utfordringer der NTNU har spesielt gode forutsetninger for å bidra:

- Energi og petroleum, ressurser og miljø
- Globalisering
- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
- Medisinsk teknologi
- Marin og maritim forskning
- Materialer

NTNU har et omfattende strategisk samarbeid med SINTEF.

NTNUs rolle

NTNUs hovedoppgaver er å

- **utvikle og forvalte kunnskap** gjennom å bevare, skape og formidle viten i samspill med samfunnet
- **utvikle våre kandidaters kompetanse** gjennom å tilby forskningsbasert utdanning av høy kvalitet og relevans for den enkelte og for fellesskapet
- **fornye samfunnet** og bidra til verdiskaping og velferd – regionalt, nasjonalt og globalt

NTNUs verdigrunnlag

NTNUs verdigrunnlag kommer til uttrykk gjennom strategiplanen "Kreativ, konstruktiv, kritisk" fra 2001.

NTNU bygger på grunnleggende demokratiske ideer om universitetet som en kritisk og uavhengig samfunnsinstitusjon. Åpenhet og høy etisk bevissthet skal prege hele NTNUs virksomhet.

NTNU vil ha et arbeids- og læringsmiljø som forener kreativt samspill, konstruktiv problemløsning og kritisk vurdering. NTNU skal legge til rette for medarbeidernes og studentenes medvirkning, og fremme toleranse på tvers av kjønn, livssyn og kultur.

NTNU søker nyskapende og bærekraftige løsninger på nasjonale og globale utfordringer.

Visjon: Internasjonalt fremragende i 2020

Forskning og utdanning er en globalisert virksomhet som preges av økende konkurranse om menneskelige og materielle ressurser. I en slik konkurransesituasjon må NTNU arbeide kontinuerlig for å styrke kvaliteten i alle deler av vår virksomhet. NTNU må ha som ambisjon å bli regnet blant Europas gode universiteter.

NTNU skal i 2020 være internasjonalt anerkjent som et fremragende universitet. På grunnlag av aksepterte kriterier, evalueringer og vurderinger skal det dokumenteres at

- NTNU er i internasjonal toppklasse på et utvalg av faglige styrkeområder
- NTNU er blant de ti ledende teknisk-naturvitenskapelige universiteter i Europa
- NTNU som breddeuniversitet er blant de 1 % beste i verden

NTNUs utfordringer

For Norge er det viktig å ha sterke, internasjonalt rettede utdannings- og forskningsmiljøer. Utdanning og forskning er konkurransefaktorer for et land som er avhengig av å bygge mer kunnskap inn i produkter, prosesser og tjenester. For at nasjonen skal lykkes på den internasjonale arenaen, kreves det universiteter med høy kvalitet og et godt faglig omdømme. NTNU må derfor

- **preges av høy faglig kvalitet og relevans** gjennom å videreutvikle medarbeidernes kompetanse, skape betingelser for utvikling av fremragende fagmiljøer og ivareta samfunnets behov for nyskaping
- **rekruttere fremragende studenter og forskere** gjennom å tilrettelegge attraktive studietilbud og skape konkurransedyktige arbeidsbetingelser og læringsmiljø
- **rekruttere flere kvinner til vitenskapelige stillinger**, spesielt innen naturvitenskap og teknologi
- **synliggjøre universitetet** gjennom å formidle og markedsføre NTNUs styrkeområder nasjonalt og internasjonalt
- **være en handlekraftig organisasjon** gjennom å skape oppslutning om prioriteringer og ha effektive prosesser og systemer som understøtter kjernevirksomheten
- **bevare og utvikle universitetet som særskilt demokratisk institusjon** ved å ivareta ansatte og studenters ytringsfrihet og aktive medbestemmelse
- **generere tilstrekkelige investerings- og driftsmidler** gjennom å synliggjøre NTNUs kompetanse og tilby vårt engasjement overfor myndigheter, forskningsråd og næringsliv – regionalt, nasjonalt og internasjonalt

Strategiske mål

Forskning

Forskningen ved NTNU skal holde høyt internasjonalt nivå innenfor alle disipliner. Utvalgte styrkeområder skal ligge på internasjonalt toppnivå. Relevans, spisskompetanse og tverrfaglig samarbeid skal kjennetegne NTNUs forskning. For å styrke kvaliteten i forskningen må NTNU aktivt søke samarbeid og allianser med fremragende fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt.

Målområde	Resultatmål 2010	Resultatmål 2020
Publisering	25 % av de nasjonale publikasjonspoeng	Siterings- og publiseringshyppighet per fast vitenskapelig ansatt (FVA) på linje med de 20 beste universiteter i Europa
	2,4 publikasjonspoeng per fast vitenskapelig stilling (unntatt rekrutteringsstillinger)	
	25 % av NTNUs publikasjoner på nivå 2	
Doktorgrader	350 uteksaminerte doktorgradskandidater	Samlet kandidatproduksjon per FVA over snittet i Europa; god internasjonal søkning til PhD-programmene
Ekstern finansiering	35 % økning av eksternfinansiert forskning (indeks 2005)	Internasjonalt finansierte prosjekter innen alle utvalgte satsings- og styrkeområder
	100 % økning av EU finansiert forskning (indeks 2005)	
Tverrfaglighet	50 % flere publikasjoner med forfattere fra mer enn ett fakultet (indeks 2005)	Tverrfaglig samarbeid på linje med de 20 beste universiteter i Europa
	15 % av doktorgradskandidatene har veileder fra minst to fakulteter	
Strategier		
<ul style="list-style-type: none">○ Gjennomføre tydelig faglig ledelse og prioritering, og frigjøre mer sammenhengende tid til forskning.○ Utnytte og utvikle våre laboratorier, og alliansene med SINTEF og St. Olavs hospital.○ Øke forskermobiliteten og søke samarbeid med fremragende forskningsmiljøer○ Stimulere til økt tverrfaglig samarbeid i forskningen○ Rekruttere fremragende post doktorer og doktorgradskandidater og styrke oppfølgingen av dem		

Utdanning

NTNUs utdanning på grunn-, etter- og videreutdanningsnivå skal være relevant for samfunnet og kandidatene skal være etterspurt av arbeidslivet. Studiene skal foregå i et læringsmiljø med høy faglig og pedagogisk kvalitet, og være preget av kulturelt mangfold. NTNU skal fremme samspill på tvers av fag og forene teori og praksis. NTNU skal ha en internasjonal orientering og være ledende på teknologisk og naturvitenskapelig utdanning. Master- og doktorgradsnivå skal prioriteres. Etter- og videreutdanning skal styrkes.

Målområde	Resultatmål 2010	Resultatmål 2020
Utdanningskvalitet	<p>Minst 2,5 primærsekere per studieplass i snitt</p> <p>Gjennomsnittlig poengsum ved opptak økes med 5 i forhold til nivået i 2008</p> <p>Andel oppnådde mastergrader i forhold til opptaket 2 eller 5 år tidligere øker i gjennomsnitt med 10% sammenlignet med nivået i 2008.</p> <p>80 % av studentene opplever et positivt læringsmiljø ved NTNU.</p> <p>80 % av arbeidsgiverne er tilfredse med kompetansen til kandidatene fra NTNU.</p> <p>80 % av kandidatene er tilfredse med utdanningen i forhold til relevans- og kompetansekrav fra samfunns- og arbeidsliv.</p>	<p>Europas mest attraktive studiested innen utvalgte studieprogrammer, etter- og videreutdanningstilbud</p> <p>Rangert blant Europas 20 beste på anerkjente målinger</p>
Internasjonalisering	<p>Antall felles studieopplegg med utenlandske universiteter øker med 25 % i forhold til nivået i 2008</p> <p>Antall virksomme avtaler om gradssamarbeid med utenlandske universiteter øker med 100 % i forhold til i 2008.</p> <p>Antall inn- og utreisende studenter øker med 5 % innenfor hver gruppe i forhold til 2008.</p>	<p>Felles grader/studieprogram med universiteter som er blant de 20 beste i Europa</p>
Strategier:		
<ul style="list-style-type: none">○ Styrke rekruttering og nettverksbygging mot andre utdanningsinstitusjoner, nærings- og samfunnsliv○ Utvikle og markedsføre flere engelskspråklige studietilbud, spesielt på master- og PhD-nivå○ Skape et fremragende studiemiljø i nært samarbeid med studentorganisasjoner og Studentsamskipnaden○ Samordne og videreutvikle et helhetlig kompetansemiljø for kvalitet i universitetsutdanning○ Utvikle strukturer som fremmer tverrfaglig undervisnings- og veiledningssamarbeid		

Formidling

NTNU skal være det nasjonalt ledende universitet når det gjelder allmennrettet formidling, og ta et særlig ansvar for å øke kunnskap om og interessen for naturvitenskap og teknologi i samfunnet. NTNUs studenter og ansatte skal stimuleres til å være aktive kunnskapsleverandører i samfunnsdebatten. Formidling av kunst og vitenskap skal bidra til å styrke NTNUs omdømme og synlighet.

Målområde	Resultatmål 2010	Resultatmål 2020
Allmennrettet formidling	20 % flere publikasjoner/tiltak (indeks 2005)	Flest allmennrettede publikasjoner og formidlingstiltak per FVA i Norge
Medieomtale	Daglig omtale i norske riksdekkende medier	Jevnlig omtale i internasjonale medier
Kunnskaps- og omdømmeindeks	Høy kjennskap/godt omdømme blant utvalgte målgrupper	Høy kjennskap/godt omdømme blant utvalgte målgrupper internasjonalt
Strategier:		
<ul style="list-style-type: none">○ Styrke støttesystemer for medietrening og formidlingskompetanse○ Utvikle eksisterende og nye formidlingskanaler, inkludert en internasjonalt rettet nettportal○ Utnytte Vitenskapsmuseets kompetanse og samlinger til å styrke interessen for naturvitenskap og teknologi○ Profilere NTNUs kunstfaglige miljøer i formidling og internasjonal merkevarebygging○ Delta aktivt i samfunnsdebatten for å påvirke dagsordenen for forsknings-, utdannings- og næringspolitikken		

Nyskaping

NTNU skal sammen med SINTEF være nasjonalt ledende i å bidra til forskningsbasert nyetablering og fornying innen privat og offentlig sektor. På utvalgte områder skal NTNU være internasjonalt ledende. NTNUs studenter skal stimuleres til å omsette sin kunnskap i nyskapende næringsvirksomhet.

Målområde	Resultatmål 2010	Resultatmål 2020
Innovasjon og kommersialisering	Minst 20 nyetableringer (bedriftsetableringer eller lisensavtaler)	Blant Europas 10 ledende universiteter innenfor forskningsdrevet innovasjon
FoU-kontrakter med brukermedvirkning	50 % økning i kontraktssum for nye FoU-prosjekter med brukermedvirkning (indeks 2005)	Blant Europas 10 ledende universiteter målt i FoU-prosjekter per FVA
Studentdeltakelse i nyskaping	10 bedriftsetableringer; 50 % flere studentprosjekter i bedrift (indeks 2005)	Blant Europas 10 ledende universiteter innenfor studentdeltakelse i nyskaping

Strategier:

- Innføre fristillingsordninger og insentiver for ansatte som driver nyskaping
- Integrere entreprenørskap i flere studietilbud
- Utvikle et helhetlig og effektivt støtteapparat for nyskaping, teknologioverføring og kommersialisering
- Engasjere flere professor II fra privat og offentlig virksomhet

Organisasjon og ressurser

NTNU skal ha rammevilkår og organisasjonskultur som bidrar til at studenter og ansatte utvikler sin kompetanse og at NTNU når sine mål. **NTNU skal ha en personal- og økonomiforvaltning som sikrer effektiv utnyttelse av ressursene.** NTNU skal ha tidsmessige og konkurransedyktige laboratorier og infrastruktur, og tilby effektive tekniske og administrative tjenester til studenter og ansatte.

Målområde	Resultatmål 2010	Resultatmål 2020
Arbeidsmiljø	Arbeidsmiljøundersøkelse: 8 av 10 ved alle enheter tilfreds eller svært tilfreds med eget arbeidsmiljø	Rangert blant Europas beste på anerkjente målinger
Kjønnsbalanse vitenskapelige stillinger	50 % av nytilsatte i stillinger som krever doktorgrad, skal være kvinner	Reell likestilling innenfor alle disipliner
Rekruttering vitenskapelige stillinger	Minst 40 % skal være fra annen institusjon, hvorav minst 20 % fra internasjonale institusjoner	Internasjonalt attraktiv arbeidsplass; god eksternt søkning til alle stillinger
Økonomiske ressurser og styring	Minst x % økning i treffprosenten i økonomiske prognoser. Minst x % økning i gjennomsnittlig løpende netto overheadssats på eksterntfinansierte bidragsprosjekter	Ressurser per FVA over snittet i Europa Større grad av fullfinansiering av eksterntfinansierte prosjekter
Strategier:		
<ul style="list-style-type: none">○ Utvikle en helhetlig personalpolitikk for NTNU med vekt på kompetanseutvikling og organisasjonskultur○ Motivere ansatte til innsats og samarbeid gjennom økt bruk av insentiver○ Sikre rekruttering på grunnlag av strategiske personalplaner og særlig styrke kvinners karrieremuligheter○ Gjennomføre enhetlig ledelse og styrke samhandlingen mellom organisasjonsnivåene○ Drive en aktiv campusutvikling og eiendomsforvaltning som underbygger NTNUs hovedmål○ Synliggjøre og markedsføre NTNUs kompetanse overfor myndigheter, forskningsråd, samfunns- og næringsliv		

Vedlegg 2: Forslag til resultatmål for NTNU til prioriterte målområder for 2009 og 2010

Målområde	Indikator	Resultat 2007	Mål 2008 (prognose 1.tertial)	Mål 2009	Mål 2010
Publisering	Andel av de nasjonale publikasjonspoeng	20 %	17,8 % ¹	23 %	25 %
	Antall publikasjonspoeng per vitenskapelig stilling ² <i>(unntatt rekrutteringsstillinger (kilde DBH))</i>	1,77 (kilde DBH)	1,6	2,1	2,4
	Andel av NTNUs publikasjoner på nivå 2.	19,7 %	20 %	23 %	25 %
Doktorgrader	Antall uteksaminerte PhD-kandidater	257	307	329	350
Eksternfinansiering	Økning av eksternfinansiert forskning (indeks 2005)	20,6 %	20 %	28 %	35 %
	Økning av EU finansiert forskning (indeks 2005)	32 %	84 %	90 %	100 %
Utdanningskvalitet	Antall primærsøkere per studieplass	1,96	2,1	2,3	2,5
	Gjennomsnittlig poengsum ved opptak (indeks 2008) ³		NY		5 %
	Økning i andel oppnådde mastergrader i forhold til opptaket 2 eller 5 år tidligere		NY		10 %
	80 % av studentene opplever et positivt læringsmiljø ved NTNU. ⁴		NY		80 %

¹ Dersom sektoren øker antall publikasjonspoeng fra 2007 til 2008 med 10 % som før, så vil målet for 2008 om 20 % økning i antall publikasjonspoeng medføre at vi taper andeler nasjonalt

² Beregnet ut fra en årlig vekst på 5 % i sektoren som helhet. Indikatoren er noe endret fra i år ved at stipendiater ikke er med i nevneren

³ Indikatoren skal ikke tallfestes for 2009, kun følges opp, da vi per i dag ikke har erfaringstall

Målområde	Indikator	Resultat 2007	Mål 2008 (prognose 1.tertial)	Mål 2009	Mål 2010
	80 % av arbeidsgiverne er tilfredse med kompetansen til kandidatene fra NTNU.		Ny	80 %	80 %
	80 % av kandidatene er tilfredse med utdanningen i forhold til relevans- og kompetansekrav fra samfunns- og arbeidsliv.		Ny	80 %	80 %
Arbeidsmiljø	NTNUs Arbeidsmiljøundersøkelse: Andel ved alle enheter som er tilfreds eller svært tilfreds med eget arbeidsmiljø		Ikke målsatt	8 av 10	8 av 10
Kjønnsbalanse vitenskapelige stillinger	Andel kvinner av nytilsatte i stillinger som krever dr.grad.	Endret	37 %	50 %	50 %
Økonomiske ressurser og styring	Minst x % økning i treffprosenten i økonomiske prognoser.		NY		
	Minst x % økning i gjennomsnittlig løpende netto overheadssats på eksternfinansierte bidragsprosjekter,	16 % NFR, 13 % andre	NY		

⁴ Spørreundersøkelse gjennomføres ikke før 2010

Vedlegg 3: Foreløpig oversikt over strategi- og omstillingsmidler (tusen kr)

STRATEGI- OG OMSTILLINGSMIDLER

Øremerket fra departementet

Kategori	Type	SO-prosjekter	Bev 2006	Bev 2007	Bev 2008	2009	2010	2011	2012
Forskning	Strategi	Avansert vitenskapelig utstyr	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Forskning	Strategi	Rekrutteringsstillinger	168 375	180 450	206 714	239 000	294 000	318 000	331 000
Forskning	Strategi	Kavliinstituttet			2 290	2 290	2 290	2 290	2 290
Formidling	Strategi	REVITA	5 300	5 300	13 298	5 300	5 300	5 300	5 300
IKT	Strategi	Gigacampus, nasjonalt program		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
			198 675	211 750	248 302	272 590	327 590	351 590	364 590

Ordinær drift (flyttes)

Kategori	Type	SO-prosjekter	Bev 2006	Bev 2007	Bev 2008	2009	2010	2011	2012
Forskning	Strategi	BVV, Drift, vedlikehold, kompetanse	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Forskning	Strategi	Program for anvendt etikk	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Forskning	Omstilling	Nano, drift			6 000	8 000	9 500		
			3 200	3 200	9 200	11 200	12 700	3 200	3 200

NTNU-satsninger

Kategori	Type	SO-prosjekter	Bev 2006	Bev 2007	Bev 2008	2009	2010	2011	2012
Forskning	Strategi	Program for tverrfaglig forskning	8 000	4 000	3 000	-	-	-	-
Forskning	Strategi	FUGE	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000
Forskning	Strategi	Gassteknisk senter	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Forskning	Strategi	Nanolab, infrastruktur	30 000	31 500	76 500	-	-	-	-
Forskning	Strategi	Nanolab, koordinator	720	720	720				
Forskning	Strategi	Nanolab, omstilling	2 150	2 150	2 150				
Forskning	Strategi	SFF/SFI	5 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Forskning	Strategi	Notur	5 250	5 250	5 250	5 250	-		
Forskning	Strategi	HUNT 3	6 200	11 200	6 200	-	-		
Forskning	Strategi	Tematiske satsinger	10 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Forskning	Strategi	LIKT	4 400	4 400	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200
Forskning	Strategi	SFF/SFI-finalister		3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
Forskning	Strategi	PRODEC	1 500	1 500	1 500	1 500	?		
Forskning	Strategi	Rektorpost	10 000	10 000	7 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Forskning	Strategi	Internasjonalt forskningssamarbeid	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
Nyskaping	Strategi	Nyskaping/næringsutvikling	11 250	12 250	11 250	11 250	11 250	11 250	11 250
Utdanning	Omstilling	Opptak 120 studenter DMF	1 470	1 470	1 470	1 470	1 470		
Utdanning	Strategi	Rekruttering	9 200	9 200	5 200	5 200	5 200	5 200	5 200
Utdanning	Strategi	Utdanningsstrategiske tiltak inkl. inv i AV-utstyr			10 200	10 200	10 200	10 200	10 200
Formidling	Strategi	NTNU Alumni	2 500	3 000	3 000	3 000	3 000		
Formidling	Strategi	Jubileumsfeiring 2010			3 200	3 200	3 200		
Formidling	Strategi	Biennale (tredjehvert år)	3 000			3 000			
IKT	Strategi	IKT	18 820	15 300	14 000	15 300	15 300	15 300	15 300
Personal-po	Strategi	Likestilling	3 350	4 350	4 350	4 350	4 350	4 350	4 350
Annet	Omstilling	LØF 2010	2 000	4 000	4 000	4 000	4 000		
Annet	Strategi	Miljøutvalget			1 000				
Annet	Omstilling	Fakultetenes omstillingsmidler			12 000				
Rundsum	Strategi	Fakultets- og avdelingsvise satsninger	54 113	38 740	13 410	10 410	10 410	10 410	10 410
			200 923	194 030	222 600	120 330	110 580	98 910	98 910

Total	402 798	408 980	480 102	404 120	450 870	453 700	466 700
--------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------