

## NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

**Om: Oppsummering av årsregnskap 2017, budsjett 2018 og langtidsbudsjett**

---

### Formål

- Gi styret en oppsummering av internregnskap 2017 for NTNU, samt en overordnet vurdering av den økonomiske situasjonen ved inngangen til 2018.
- Gi en orientering om budsjett 2018 med tilhørende risiki og tiltak.
- Gi en foreløpig orientering om langtidsbudsjett 2018-21.

### *Oppsummering av kapitlene i saken*

#### *1. Økonomisk situasjon 2017- bevilgningsfinansiert aktivitet*

I budsjettet for 2017 var det planlagt å bygge ned ubrukte bevilgninger (også kalt avsetninger) med 163 mill.kr. Regnskapet viser en oppbygging av ubrukte bevilgninger på 244 mill.kr, og dermed et mindreforbruk i forhold til budsjett på 406 mill.kr. (6,6% av bevilgning). Årsaken til det store budsjettavviket i 2017 kan stort sett oppsummeres i tre hovedpunkter. Den første hovedforklaringen er knyttet til at organisasjonen har vært preget av store omstillingsprosesser både i planleggings- og budsjetteringsfasen og løpende gjennom året. Dette har medført større usikkerhet og ikke tilstrekkelig kvalitet i budsjettene. Den andre hovedforklaringen er at inntektene ble større enn forutsett, og at det ikke har vært kapasitet til å øke aktiviteten tilsvarende. Dette gjelder både merinntekter fra BOA-aktiviteten, men også øremerkede bevilgninger mottatt i løpet av året. Den tredje hovedforklaringen er knyttet til forsinkelser ved nye byggeprosjekter. (Akrinn, Lysholm (lærerkvartalet) og Smaragd (N-bygg Gjøvik). Her er det delvis reelle forsinkelser og delvis en periodiseringseffekt av kostnader mellom des-2017 og jan-2018. Ved utgangen av 2017 har NTNU en utgående balanse av ubrukte bevilgninger fra departementet på 662 mill.kr, noe som utgjør ca 10% av bevilgning 2017.

#### *2. BOA-aktiviteten 2017*

NTNU har i 2017 hatt en BOA-aktivitet<sup>1</sup> på drøyt 2 mrd.kr, som tilsvarer en nominell vekst på ca 8% sammenlignet med 2016. Veksten er i all hovedsak knyttet til EU- og NFR-finansiert aktivitet.

#### *3. Budsjett 2018 –bevilgningsfinansiert aktivitet*

For 2018 er det planlagt et kostnadsnivå som er 311 mill.kr høyere enn budsjettert bevilgningsnivå, dvs. ytterligere nedbygging av ubrukte bevilgninger. Det planlegges generelt høy aktivitet både ved

---

<sup>1</sup> Begrepet BOA-aktivitet defineres her som *aktivitet finansiert av eksterne kilder* (dvs inntektførte midler fra eksterne kilder)

fakultetene og fra NTNU sentralt. Samlokaliseringsprosjektet vil stå sentralt i år, og kreve mye ressurser. Det legges også opp til mange nye tilsetninger og ekstraordinære investeringer i vitenskapelig utstyr og forskningsinfrastruktur. Budsjettet for 2018 innebærer at ubrukte bevilgninger ved utgangen av året vil være 337 mill.kr (ca 5 % av bevilgning 2018). Det er imidlertid flere risikofaktorer knyttet til dette budsjettet, som kan medføre at den samlede nedbyggingen ikke blir så stor som planlagt i budsjettet.

#### 4. Langtidsbudsjett 2018-2021

Langtidsbudsjettet for 2018-2021 viser at det planlegges en høy aktivitet de nærmeste par årene, både ved fakultetene og i fellesadministrasjonen. Det planlegges med en ytterligere nedbygging av avsetninger både i 2019 og 2020. Usikkerhetene i disse budsjettene anses imidlertid foreløpig som store. Rektor vil derfor gjøre videre analyser av disse budsjettene og sammen med fakultetene jobbe med kvalitetssikring av de fremtidige inntektsestimater og det planlagte aktivitetsnivået for den neste fire-årsperioden frem mot styresaken om planleggingsrammene for 2019, som vil legges frem for styret i juni.

### 1. Omtale av internregnskap 2017.

NTNUs økonomi og internregnskap er todelt. Hoveddelen av aktiviteten er bevilgningsfinansiert (ca  $\frac{3}{4}$ ) mens den resterende delen er finansiert fra eksterne (bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, BOA). Den bevilgningsfinansierte delen av økonomien er i all hovedsak rammestyrte, basert på en årlig fordeling av NTNUs bevilgning fra Kunnskapsdepartementet. BOA-aktiviteten er søknadsbasert og i sin helhet organisert og gjennomført som tidsavgrensede enkeltprosjekter. På bakgrunn av dette følges aktiviteten opp noe forskjellig, og vi velger å omtale de to delene hver for seg. NTNUs eksternregnskap presenterer summen av disse to økonomiene. Note 1 i eksternregnskapet spesifiserer inntekten fra ulike finansieringskilder nærmere,

#### Resultat bevilgningsfinansiert virksomhet 2017

Regnskapet for 2017 viser totalt sett en oppbygging av ubrukte bevilgninger med 244 mill. kr. Budsjettet tilsa med nedbygging på 163 mill. kr. Regnskapet viser dermed et mindreforbruk mot budsjett på 406 mill. kr, tilsvarende 6,6 % av bevilgning 2017. Dette resultatet innebærer at NTNU hadde et betydelig lavere aktivitetsnivå i tredje tertial enn prognosen etter andre tertial tilsa. Årsakene til dette er sammensatte og utdypes nærmere i de påfølgende avsnitt.

Nær alle fakulteter og fellesadministrative enheter endte opp med mindreforbruk og lavere aktivitetsnivå enn det som var planlagt i budsjettet i 2017.

For fakultetene samlet viser regnskapet en oppbygging av ubrukte bevilgninger med ca 190 mill.kr, er et mindreforbruk mot budsjett på ca 180 mill.kr (4% av bevilgning). Dette forklares delvis med ny organisering fra 2017, og at kvaliteten på budsjettet for mange av de nye enhetene var variabel. Manglende kunnskap om økonomi og historikk hos nyfusjonerte enheter medførte at budsjettene hadde svakere kvalitet og var mindre kvalitetssikret enn ønskelig. Spesielt synes periodiseringen å være dårlig gjennomarbeidet, og mye av usikkerheten i budsjetteringen ble lagt til 3. tertial, med påfølgende store budsjettavvik på slutten av året.

Vi har i etterkant av at regnskapet for 2017 ble avsluttet gjort analyser for å forsøke å finne mulige signifikante årsakssammenhenger knyttet til hvor og hvorfor budsjettavvikene oppstår. Disse analysene viser at dette er sammensatt, og det er vanskelig å finne gjennomgående signifikante forklaringer.

Lederskifter i løpet av året, samt om budsjetteneheten har vært direkte involvert i fusjon synes imidlertid å ha en påvirkning på budsjettavviket. Analysene viser også at de enhetene som hadde planlagt et høyt aktivitetsnivå i vårsemesteret, altså større andel av det totale kostnadsbudsjettet i første halvår, endte opp med et mindre budsjettavvik.

I den omstillingsfasen NTNU har vært igjennom det siste året, med tilhørende administrativ effektivisering, har det i tillegg oppstått kapasitetsutfordringer i mange ledd i forhold til å få gjennomført planlagte tiltak, både strategiske satsninger og utviklingstiltak. Mange har opplevd at mye ressurser har gått med til å få organisasjonen på plass og til å fungere i 2017.

Deler av forklaringen til det store budsjettavviket ligger også i et høyere inntektsnivå enn planlagt. Flere fakulteter fikk større øremerkede ekstrabevilgninger fra både KD og andre departementet gjennom året. Disse ekstrabevilgningene var det ikke tatt høyde for i budsjettet, og hvor tilhørende aktivitet vil gå over flere år enn 2017. Gjennom at BOA-aktiviteten også ble større enn forventet hos en del fakulteter, ble nettoinntektene i bevilgningsøkonomien som følge av samspillet mot BOA-økonomien også større enn forventet (frikjøp for lønn, overføring av indirekte kostnader mv.).

Omtrent en fjerdedel av NTNUs mindreforbruk mot budsjett i 2017 er relatert til eiendomsområdet og NTNUs campusutvikling. (mindreforbruk på ca 100 mill.kr) Vi så tidlig at det var en stor risiko for at aktiviteten i 2017 ville bli mindre enn budsjettet her. Det var planlagt store innkjøp av utstyr til nytt lærerbygg på Kalvskinnet (Lysholm-bygget) helt på slutten av året, og mye av dette fikk vi ikke bokført før i januar 2018 (ca 30 mill.kr). I tillegg ble 35 millioner som var planlagt til diverse arbeider på Kalvskinnet satt på vent i påvente av avklaringer knyttet til samlokaliseringprosjektet. Disse arbeidene ble utsatt til 2018, og kostnaden forventes dermed å påløpe i år. I forbindelse med innflyttingen i nye bygg på Kalvskinnet har man også vært flink til å benytte en del brukte møbler, noe som har medført en reell innsparing i innredningskostnadene på i størrelsesorden 5-10 mill.kr.

På vedlikeholdssiden var det også noen prosjekter som fikk utsatt oppstart. Rehabilitering av Hovedbygget, samt tak- og fasaderehabilitering på realfagsbygget har imidlertid vært sentrale prosjekter med høy aktivitet i 2017. I tillegg ble arbeidet med Thingvallgården, Varmeteknisk og Kjemiblokk 3 ferdigstilt i 2017.

Andre fellesadministrative enheter (eksklusiv eiendom og campusutvikling) hadde også en lavere aktivitet enn planlagt i 2017, med et mindreforbruk mot budsjett på ca 104 mill.kr. Også her har det generelt vært kapasitetsutfordringer i 2017 når det gjelder å få gjennomført nye, større utviklingstiltak og satsninger. Mye administrative ressurser og lederkapasitet har gått med til å «sette» ny organisasjon. Innenfor alle enheter, både fakulteter og fellesadministrasjon, ser vi også at tilstrekkelig kapasitet innenfor innkjøpsområdet har vært en kritisk faktor for å få gjennomført aktiviteter i henhold til plan. Kapasiteten på innkjøpsområdet er også en flaskehals i 2018.

Totalt sett har økonomistyringen vært utfordrende i 2017. Både i forkant av året, da planene skulle legges og budsjettet settes, og løpende gjennom året, har organisasjonen vært preget av store omstillingsprosesser som har tatt mye ressurser og intern kapasitet, både fra ansatte og ledelse. Det er verdt å minne om at NTNUs inntekter (både i form av bevilgninger og BOA) økte med ca 10% i 2017. Regnskapet viser at NTNU ikke lyktes med å øke aktivitetsnivået med det tempoet inntektsveksten ga rom for. NTNU maktet m.a.o. ikke å gjennomføre en slik aktivitetsøkning *samtidig* med at det ble gjennomført reorganisering, nedbemanning og lederskifter i store deler av organisasjonen.

### *Disponeringer ved årsslutt*

Som følge av budsjettavvik og oppbygginger av ubrukte bevilgninger ved fakultetene over flere år, har rektor fastsatt ulike virkemidler som benyttes i forhold til økonomistyring og budsjettoppfølgning. Dette innebærer blant annet at avsetninger utover 12% av driftsbevilgning, samt budsjettavvik (mindreforbruk) utover 3% av totalt inntektsnivå, skal dras inn ved årsslutt, og omdisponeres til andre formål.

De fleste fakulteter endte ved årsslutt opp med et resultat som tilsa et inntrekk av ubrukte bevilgninger. Hos enkelte fakultet skyltes imidlertid dette at de hadde mottatt bevilgninger fra departementet som var øremerket aktiviteter i 2018 og videre framover, og det ble derfor gjort unntak for slike bevilgninger. For andre fakulteter ble det gitt mulighet for å søke om tilbakeføring av inntrekket til konkrete tiltak. Søknadene ble vurdert etter hvorvidt de var fornuftige, gjennomførbare kapasitetsmessig, og ville gi regnskapsmessig effekt i 2018. De fleste av disse søknadene var relatert til samlokaliseringstiltak og forbedringer av læringsmiljøet. Enkelte er også relatert til aktiviteter som var igangsatt i 2017, men hvor kostnaden ikke vil påløpe før i 2018. Samlet sett ble det derfor inntrekkene i 2017 tilbakeført til fakultetene til øremerkede tiltak i 2018.

Utgående balanse av ubrukte bevilgninger i 2017 er på 662 mill.kr, tilsvarende rundt 10 % av bevilgning. Inngående balanse 2018 vil være 14 mill.kr. lavere i og med at Artsdatabanken, med sine avsetninger, flyttes ut av NTNU fra 1/1-18.

Styret ved NTNU vedtok i 2009 (S-sak 15/09) at NTNU skulle ha et avsetningsnivå mellom 5 og 10 % av bevilgning. NTNU er i dag en betydelig større institusjon enn i 2009, og 10 % er dermed et vesentlig høyere beløp nå enn for ni år siden. Rektor anser derfor avsetningsnivået ved utgangen av 2017 for å være på et for høyt nivå, og har, slik det ble orientert om i styremøtet den 17. januar, fordelt ut ekstraordinære midler til ulike investeringstiltak og stipendiatstillinger inn i budsjettet for 2018. Dette blir nærmere omtalt i kapittelet om budsjett 2018.

### *Bedre økonomistyring framover*

De store budsjettavvikene vi opplevde i 2017 har gjort at det nå er igangsatt flere tiltak for å forbedre økonomistyringen i NTNU. Målet her er at vi skal bli bedre til å *forutse* kommende budsjettavvik slik at nødvendig endringer i aktivitetsnivå kan iverksettes tidligere og mer målrettet. For å oppnå dette er det iverksatt et arbeid for å videreutvikle verktøy og modeller for å utarbeide prognoser, slik at økonomistyring i større grad baseres på prognosestyring framfor avviksstyring. I forlengelsen av dette arbeides det også med å utvikle bedre planleggingsverktøy (Bevisst Plan), slik at de enkelte enhetene skal få bedre kobling mellom *faglig aktivitetsplanlegging* (utdannings- og forskningsvirksomheten), *ressursplanlegging* (bemanning, arealer, laboratorier mv) og *økonomistyring* (budsjetter). Mange av problemene vi opplever i økonomistyringen skyldes at det er for svak sammenheng mellom planlagt aktivitet og gjennomføringsevnen kapasitetsmessig og økonomisk. NTNU driver en virksomhet som har svært lange ledetider, noe som krever bedre kvalitet, større langsiktighet og bedre forutsigbarhet i planprosessene på alle nivå.

## 2. BOA-aktiviteten i 2017

	BOA-aktivitet		
	2016	2017	Endring 2016-2017
NFR	908 102	<b>1 031 558</b>	14 %
EU	149 703	<b>174 447</b>	17 %
Andre bidrag	738 167	<b>711 842</b>	-4 %
Oppdrag	97 398	<b>127 458</b>	31 %
<b>BOA</b>	<b>1 893 370</b>	<b>2 045 305</b>	8,0 %

Tabell: BOA-aktivitet (alle tall i 100 kr)

Den regnskapsførte BOA-aktiviteten ved NTNU endte i 2017 på 2 045 mill.kr. Totalt sett er det en nominell vekst på 8 % fra 2016 til 2017. Det har vært en fin økning i NFR og EU-finansiert aktivitet de siste årene. Regnskapet viser tilsynelatende også økt oppdragsaktivitet, men reelt sett er denne på samme nivå som 2016. Dette utdypes nedenfor. Inntektene fra BOA-aktiviteten utgjorde i 2017 23 % av NTNUs totale inntekter.

Aktiviteten innenfor NFR-finansierte prosjekter har sammenlignet med 2016 økt med 123 mill.kr, en nominell vekst på 14 %. Den underliggende trenden viser at fakultetene har stabil eller økt NFR-finansiert aktivitet. Økningen i aktivitet er i stor grad knyttet til de nyeste SFF-, SFI og FME-sentrene. Flere fakultet har også en god vekst innenfor andre NFR-områder, eksempelvis BIA-prosjekter (brugerstyrte innovasjonsprogram) og FRIPRO-prosjekter.

EU-aktiviteten har hatt en vekst på 17 % fra 2016 til 2017 og de fleste fakultetene har økt sin EU-aktivitet sammenlignet med 2016. MH-fakultetet har en særdeles god vekst fra 19 mill. i 2016 til 31 mill. i 2017, dvs. en realøkning på nærmere 60 %. Økningen i aktivitet er delvis knyttet til nye prosjekter som startet opp i 2017, men det også et generell høyere aktivitet i pågående prosjekter.

I kategorien Andre bidrag er det totalt sett en liten nedgang sammenlignet med 2016.

10 mill.kr av dette er etter- og videreutdanningsaktivitet som har blitt omklassifisert fra BOA til salg, dvs. en rent teknisk endring i bokføring. Flere fakulteter har en god vekst i BOA-aktiviteten mot næringslivet i 2017, bl.a. gjennom økende aktivitet ved de nyeste SFI'ene. Disse store sentraene (SFI, FME) mottar finansiering fra både Norges forskningsråd og næringslivet, og faktureringen mot næringslivet har totalt sett vært omtrent like stor i 2017 som i 2016. Det kan imidlertid se ut som det er *brukt* noe mer av NRF-midlene enn av midlene fra næringslivet ved disse sentrene i 2017, og at aktiviteten finansiert fra næringslivet dermed ser ut til å ha gått noe ned, men dette kan altså være en forskyvning med tanke på hvilke penger som brukes først og sist ved disse sentrene. Midlene NTNU mottak fra Helse Midt-Norge i 2017 var på samme nivå som i 2016 (210 mill.kr).

Den rene oppdragsaktiviteten er i 2017 er reelt sett på samme nivå som i 2016. Økningen på 30 mill som vises i Tabell 1 og regnskapet skyldes i hovedsak feilklassifisering av ett par prosjekter knyttet til utdanningsprogrammet KOMPIS (Kompetanse i skolen) og KfK (Kompetanse for kvalitet). Midlene til KOMPIS og KfK kommer fra Utdanningsdirektoratet og de første prosjektene som ble opprettet i 2016 ble vurdert til å være oppdrag, men som etter nåværende fortolkning av BOA-regelverket burde vært klassifisert som bidragsaktivitet. Prosjektene er ikke omklassifisert og aktiviteten i 2017 rapporteres som oppdrag (men vil avsluttes som bidragsprosjekter, og altså ikke føres mot virksomhetskapitalen). Ser vi bort fra denne feilklassifiseringen er oppdragsaktiviteten på samme nivå som i 2016.

Overordnet sett hadde NTNU en økning i BOA-aktivitet i 2017 sammenlignet med 2016, men med en dreining mot mer EU- og NFR-finansiert aktivitet.

### **3. Budsjett 2018**

NTNU budsjetterer også i 2018 med vesentlig høyere kostnader enn inntekter, og en nedbygging av avsetningene med 311 mill kr. I tillegg forventes en BOA-aktivitet på i overkant av 2 mrd. kr.

De fleste fakultetene legger opp å ha et høyere kostnadsnivå enn inntektsnivå i 2018, og en samlet nedbygging av avsetninger med 65 mill. kr. Flere av fakultetene planlegger blant annet å bruke en del egne midler til ulike arealutviklingstiltak i forbindelse med samlokaliseringsprosjektet. Unntaket er IE, som budsjetterer med å bygge opp sine avsetninger med 25 mill.kr. Dette skyldes stor vekst i inntekter som følge av mange nye studieplasser til IKT, som det vil ta noe tid å sette i aktivitet. For å gi fakultetene stabile rammevilkår vil virkemidlene i økonomistyringen i form av inntrekk for avsetningsnivå utover 12 % av driftsbevilgning og budsjettavvik utover 3 % av totale inntekter vil bli videreført uendret i 2018.

Fellesadministrasjonen legger opp til et kostnadsnivå som er 246 mill. kr høyere enn budsjetterte inntekter. En vesentlig del av dette, ca 103 mill.kr, er planlagt brukt til campusutvikling og samlokaliseringsprosjektet. Noe av dette er aktiviteter som er forskjøvet fra 2017. Regnskapet i år blant annet bli belastet rundt 30 mill.kr til utstyr og møbler i Lysholm-bygget på Kalvskinnet (lærerutdanningsbygget) som var bestilt i fjor. Til nybygget på Gjøvik gjenstår det også innkjøp for noen millioner som var planlagt å komme med på fjorårets regnskap. Det budsjetteres med høy aktivitet i samlokaliseringsprosjektet i 2018, totalt ca 175 mill.kr. Her vil det være mange prosjekter som pågår parallelt og som er gjensidig avhengig av hverandre i forhold til fremdrift. Også i fellesadministrasjonen for øvrig er det planlagt å ta igjen noe forsinket aktivitet fra 2017.

Som et tiltak for å få fart på økonomien og sikre nedbygging av ubrukte bevilgninger i 2018, besluttet Rektor ved årets start å bevilge totalt 150 mill.kr ekstra til investeringer i 2018; 70 mill.kr til forskningsinfrastruktur og avansert vitenskapelig utstyr, 50 mill.kr til digitaliseringstiltak, 20 mill.kr til audiovisuelt utstyr og 10 mill.kr til blant annet tiltak innenfor nyskaping og innovasjon. I tillegg ønsket Rektor å sette i gang 50 ekstra stipendiatstillinger, som et spleiselag med fakultetene. Det legges her opp til at rektor finansierer de to første årene og fakultetene det resterende. Kostnadene knyttet til alle disse nevnte tiltakene er budsjettert sentralt hos rektor, og det er dermed lagt opp til et betydelig høyere kostnadsnivå enn budsjetterte inntekter på sentralt nivå i 2018.

For NTNU samlet er det budsjetterte avsetningsnivået ved utgangen av 2018 på 337 mill.kr. Fakultetene budsjetter med et samlet avsetningsnivå på 579 mill.kr, mens NTNU sentralt vil å ha negative avsetninger på 243 mill.kr ved årets slutt. Rektor iverksetter viktige investeringer i samlokaliseringstiltak og campusutvikling som finansieres gjennom forskutteringer fra det høye avsetningsnivået som ligger ved fakultetene. Rektor mener det er fornuftig å utnytte den likviditeten og det økonomiske handlingsrommet som ligger ved fakultetene til å forskuttere større oppgraderinger og investeringer på NTNU-nivå.. I 2018 gjøres det omfattende investeringer i samlokalisering og arealutvikling, samt investeringer i andre typer infrastruktur som vil kunne bidra til å styrke forsknings- og undervisningsaktiviteten. Dette er investeringer som vil komme til nytte i form av bedre læringsmiljø, bedre infrastruktur og i neste omgang økt kvalitet i både utdanning og forskning

Risikoen ved en slik form for forskuttering anses som lav, og det gjøres fortløpende vurderinger av hvor stor denne type internt «lånefinansiert» aktivitet bør være. Dette må ses i sammenheng med det fremtidige planlagte kostnadsnivået ved fakultetene, og i et langsiktig perspektiv vil man dermed kunne legge opp til en kontrollert «tilbakebetaling» i takt med høyere aktivitetsnivå og påfølgende nedbygginger av avsetningene ved fakultetene. Dersom resultatet for 2018 blir ihht budsjett, vil NTNU ved utgangen av 2018 ha et avsetningsnivå på 5,2 % av bevilgning (337 mill.kr). Flere av risikofaktorene vi opplevde i 2017 er også tilstede i forhold til i årets budsjett, noe som etter Rektor

vurdering kan tilsi at nedbyggingene ikke blir så store som planlagt. Dette vil omtales nærmere i de kommende avsnitt.

### **Risikovurderinger**

Erfaringer fra tidligere år, og spesielt 2017, viser at NTNU ofte planlegger å gjennomføre mer aktivitet enn det som viser seg å være realistisk, samtidig som inntektene gjerne også ender opp med å bli høyere enn forventet (spesielt gjennom samspillet med BOA). En risiko i budsjettet er derfor både at ambisjonsnivået for aktivitetsøkning er for høyt i forhold til det som er gjennomførbart, og at vi ikke klarer å iverksette økt aktivitet tilsvarende de merinntekter vi eventuelt får i forhold til budsjett.

Totalt legges det opp til et kostnadsnivå innenfor bevilgningsøkonomien i 2018 som er ca. 8% (nesten 600 mill.kr) høyere enn det som ble regnskapsført i 2017, mens inntektsnivået forventes å ha en moderat vekst (ca 1 %). Mye av denne økte aktiviteten er store investeringer som krever god kompetanse på innkjøp. Rektor ser derfor at kapasiteten hos den sentrale innkjøpsgruppa, som sitter med denne kompetansen, er en kritisk faktor for å gå gjennomført alle planlagte investeringer i år. Flere erfarne personer i denne gruppa har sluttet eller sagt opp i løpet av den siste tiden, og det jobbes med å på plass større kapasitet i denne gruppa.

Det planlegges også mye aktivitet knyttet til samlokalisering og arealutviklingstiltak i 2018, både fra den sentrale Eiendomsavdelingen og avledede prosjekter i regi av fakultetene. Her er det flere risikofaktorer i forhold til fremdriften. Når det gjelder samlokaliseringsprosjektet og alle delprosjektene som her inngår, er det av vesentlig betydning at framdriftsplanene holdes. Hvis det oppstår forsinkelser i ett prosjekt vil det også kunne medføre forsinkelser i andre prosjekter. Samlokaliseringsprosjektet består av mange delprosjekter med gjensidige avhengigheter i forhold til tidspunkt for mulig oppstart og fullføring.

Når det gjelder andre arealutviklingsprosjekter på siden av det sentrale samlokaliseringsprosjektet, vil kapasiteten hos Eiendomsavdelingen være en kritisk faktor. I de aller fleste prosjekter hvor det er ønske om å gjøre noe med et areal vil det være behov for involvering fra Eiendomsavdelingen. I 2018 ser vi at samlokaliseringsprosjektet vil kreve mye kapasitet fra denne avdelingen og det er dermed usikkert hvor mye kapasitet som vil være igjen til å bistå fakultetene med ytterligere prosjekter. Til tross for at Eiendomsavdelingen i planleggings- og budsjetteringsfasen har stilt seg bak fakultetenes ønskede prosjekter, og anser dette for å være fornuftige tiltak, vil det altså være en risiko knyttet til gjennomføringskapasitet her også.

Også på bemanningssiden legges det opp til en betydelig vekst i 2018, blant annet gjennom at det er tildelt 50 flere rekrutteringsstillinger enn i et normalår. Tilstrekkelig kapasitet på HR-området til å effektivt kjøre nødvendige ansettelsesprosesser vil derfor også være viktig for kunne gjennomføre den planlagte aktiviteten i år.

NTNU var i 2017 en ny organisasjon med nye enheter. Dette viste seg som å være en utfordring i forhold til økonomistyring. Vi forventer at organisasjonen har tatt læring av dette i 2017 og nå har bedre oversikt over aktiviteter og kostnader ved enhetene, og dermed et bedre grunnlag for å legge budsjettet for 2018. Det er imidlertid fortsatt en viss risiko for at man ikke har full oversikt over alle deler av budsjettet ved alle nye enheter.

Alle disse faktorene tatt i betraktning, anser derfor Rektor det som et overveiende sannsynlig scenario at NTNU heller ikke i 2018 greier å holde like stor fart som planlagt og gjennomføre et aktivitetsnivå som er i henhold til budsjettet. Dette vil bli fulgt opp fortløpende. Rektor vil ha en løpende vurdering av gjennomføringsevnen i forhold til budsjettet aktivitet resten av året. Gjennom å utarbeide

månedlige prognoser vil både Rektor og fakultetene skaffe seg beslutningsgrunnlag for eventuelt å iverksette ytterligere aktiviteter dersom det oppstår forsinkelser eller inntektene viser seg å bli større enn forventet. Rektor vil også vurdere årets løpende prognoser i sammenheng med langtidsbudsjettene når det gjelder hvorvidt det bør settes i gang ekstra tiltak.

#### **4. Langtidsbudsjett 2018-2021**

Alle enheter har levert sine oppdaterte langtidsbudsjetter i forbindelse med årsavslutningen for 2017. Disse viser at det både for 2019 og 2020 planlegges et aktivitetsnivå som er høyere enn forventet inntekt, og dermed en ytterligere nedbygging av ubrukte bevilgninger ved NTNU. Basert på disse budsjettene vil NTNU være nede på et avsetningsnivå i nærheten av 1% av bevilgning ved utgangen av 2020, før avsetningsnivået igjen bygges noe opp i 2021. Det er imidlertid store usikkerheter knyttet til disse langtidsbudsjettene, både på inntektssiden og på kostnadssiden, og pr i dag anses kvaliteten som for dårlig til at de kan benyttes som beslutningsgrunnlag.

Rektor ønsker derfor å gjøre videre analyser av langtidsbudsjettene og sammen med fakultetene jobbe med kvalitetssikring av de fremtidige inntektsestimater og det planlagte aktivitetsnivået for den neste fire-årsperioden. Det er lagt opp til en ny levering av langtidsbudsjettene i forbindelse med rapportering etter 1. tertial, og det forventes da bedre og mer gjennomarbeidede langtidsbudsjetter. De oppdaterte langtidsbudsjettene vil bli nærmere gjennomgått og vurdert i styresak om planleggingsrammene for 2019, som vil bli framlagt for styret i juni.

Basert på det langtidsbudsjettet som pr i dag foreligger og allerede igangsatte prosjekter, anser Rektor det ikke som kritisk dersom NTNU ikke skulle oppnå en så høy nedbygging i 2018 som budsjettet tilsier. Det foreligger ferdige planer som innebærer et høyt aktivitetsnivå også i 2019 og 2020, blant annet knyttet til samlokaliseringprosjektet. Rektor vil derfor videre utover i 2018 løpende vurdere hvorvidt det er behov for å iverksette ytterligere tiltak ved evt forsinkelser i år, eller om langtidsbudsjettene vil tilsi at aktiviteten likevel vil være høy nok i år med tanke på det som ligger i planene fremover.