

# Høgskolen i Oslo og Akershus

## LANGTIDSPLAN OG -BUDSJETT 2018-2020

### 1 Innledning

Styret ved den enkelte institusjon har ansvar for å forvalte den samlede rammebevilgningen på best mulig måte og gjøre nødvendige prioriteringer for å bidra til målene som er satt for sektoren<sup>1</sup>.

Kunnskapsdepartementet (KD) har fastsatt 4 sektormål:

1. Høy kvalitet i utdanning og forskning
2. Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
3. God tilgang til utdanning
4. Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem

Alle universiteter og høgskoler som får bevilgning eller tilskudd fra Kunnskapsdepartementet, skal bidra til å nå disse målene. KD setter krav om at institusjonene rapporterer på de nasjonale styringsparameterne i *Årsrapporten*.

Høgskolen i Oslo og Akershus innførte fra 2012 en ordning med rullerende langtidsplan og langtidsbudsjett for kommende treårsperiode. Ordningen innebærer at alle enheter ved høgskolen skal planlegge både i et ettårig og i et flerårig perspektiv, og angi hvilke aktiviteter som planlegges gjennomført eller igangsatt i planperioden. Et rullerende langtidsplan- og budsjett skal ivareta koblinger mellom aktivitet og planlagt ressursbruk.

I dette dokumentet presenteres høgskolens arbeid med å oppnå hovedmålene i Strategi 2024, måltavle, fordeling av strategimidler og høgskolens langtidsbudsjett for perioden 2018-2020.

Budsjettets hovedprofil kan oppsummeres i følgende punkter:

- Rammene for fakultet og sentra øker nominelt med 68,7 millioner kroner i forhold til budsjett for 2017, noe som vil bidra til at høgskolen kan nå hovedmålene i vår nye strategi, spesielt det første hovedmålet om å bli den ledende leverandør av forskningsbasert kunnskap velferdssamfunnet.
- Det avsettes 19,1 millioner kroner i årlig finansiering til etablering av Center for Digital Engineering (CDE). Ettersom senteret vil betale HiOA for infrastruktur og lokaler er økte netto kostnadene ved HiOA estimert til 9,4 millioner kroner.
- For å håndtere høgskolens digitaliseringsagenda styrkes infrastruktur til IT med 10 millioner kroner årlig, med plan om å øke dette til 15 millioner kroner årlig fra 2019. I tillegg styrkes IT-avdelingens bemanning tilsvarende med om lag 2,3 millioner kroner.

---

<sup>1</sup> Orientering om forslag til statsbudsjettet 2018 for universitet og høgskolar

- Modernisering av våre bygg videreføres, og første etasje i Pilestredet 35 foreslås pusses opp for om lag 15 millioner kroner i 2018
- Det fordeles omlag 76 millioner kroner til vel 30 ulike strategiske tiltak som skal bidra til at høgskolen når målene i Strategi 2024. Blant tiltakene er tydelige satsinger på utdanningskvalitet, FoU, innovasjon, digitalisering og internasjonalisering.
- Det bevilges 15 millioner knyttet til endring av institusjonskategori, inklusiv endring av navn og dermed merkevare. Av dette beregnes om lag fem millioner kroner til omskilting av bygg. Øvrige midler tenkes brukt på utvikling av ny profil, markedsføring og ulike andre tiltak for å sikre at det nye universitet er godt kjent i alle målgrupper, samt tiltak for ansatte.
- HiOA har satt i gang et effektiviseringsarbeid som skal gi høgskolen et økt handlingsrom i årene som kommer. Blant annet er fellesadministrasjonen redusert med 12,6 årsverk fra 2018. Samlet budsjetteffekt for 2018 beregnes til 14,7 millioner kroner. Dette kommer i tillegg til regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE-reformen).

## 2 Langtidsplan 2018-2020

Langtidsplanen 2018-2020 beskriver høgskolens arbeid i perioden for å arbeide mot hovedmålene i Strategi 2024.

### 2.1 Hovedmål 1: HiOA skal være en ledende leverandør av forskningsbasert kunnskap for velferdssamfunnet

I løpet av langtidsperioden skal høgskolen arbeide for at HiOA oppfyller målet om å være en ledende leverandør av forskningsbasert kunnskap for velferdssamfunnet. Dette innebærer blant annet at høgskolen skal ha landets beste lærer- og sykepleierutdanninger, tilby relevant praksis med høy kvalitet og ha etter- og videreutdanning i tråd med arbeidslivets behov.

HiOA søkte tidligere i år om å bli akkreditert som universitet. NOKUTs sakkyndige komité har anbefalt at HiOA blir akkreditert. Saken skal til behandling i NOKUTs styre før HiOA formelt kan søke om endring av institusjonskategori. Arbeidet med å tilfredsstille kriteriene for å bli universitet har handlet om å øke kvalitetene i alle ledd i organisasjonen, ikke minst på vår evne til å levere relevant forskningsbasert kunnskap. Slik sett har akkrediteringsprosessen i seg selv også bidratt til at HiOA kan nå hovedmål 1. Det er videre grunn til å anta at universitetsstatus også vil bidra til dette.

For å sikre relevant praksis med høy kvalitet har fakultetene et tett samarbeid med praksisfeltet. Flere av studiene våre opplever likevel at det er utfordringer med å skaffe et tilstrekkelig antall relevante praksisplasser med kvalifiserte veiledere. Fakultetene arbeider med å sikre relevant og god praksis gjennom blant annet veilederkurs og –samlinger, praksisbesøk, hospitering/kombinerte stillinger og praksisstipend. Høgskolen følger opp UHRs rapport Kvalitet i praksisstudiene, og arbeider blant annet gjennom prosjektet Interact, for å sikre tverrprofesjonell samarbeidslæring både i undervisningen på campus og i praksis.

Høgskolen arbeider med strategisk utvikling av studieporteføljen, og vil utvikle studier som over tid ikke holder tilstrekkelig høy kvalitet eller har svak søkning. HF og TKD utreder en ny utdanning i helse og teknologi, og alle fakultetene arbeider med å videreutvikle studieporteføljen både på doktorgrads-, master- og bachelorutdanningene. Samtidig fortsetter arbeidet med å sikre kvalitetsrapportering og evalueringer av utdanningene.

Høgskolen skal utvikle enkelte fagmiljøer til å holde særlig høy kvalitet og øke andelen professorer, dosenter og vitenskapelig ansatte med forskerkompetanse, samt øke antall master- og doktorgradsstudenter. Aktuelle fagmiljøer for dette må identifiseres, slik at det kan satses på å utvikle disse. Samtidig tas det sikte på å styrke den vitenskapelige produktiviteten og gjennomstrømning på forskerutdanningene og formidlingen. Det er ønskelig at flere vitenskapelige ansatte skal bidra aktivt til forskningsmidling, og at studenter og ansatte skal i større grad delta i samfunnsdebatten. Høgskolen har hatt en sterk økning i andelen ansatte med førstestillingsandel de siste årene, men andelen ansatte som har forskerkompetanse er ikke økt i like stor grad<sup>2</sup>. Målet om å øke andelen ansatte med forskerkompetanse, støttes opp av fortsatt arbeid med bemanningsplaner, rekrutteringsstrategier/-planer<sup>3</sup>, intern kompetanseutvikling og internasjonal rekruttering.

Fakultetene bruker professor II-stillinger strategisk for å øke publiseringsaktiviteten, og har utviklet incentivordninger for å motivere til publisering, som for eksempel tildeling av forskningstid og driftsmidler til forskningsgrupper. Det arbeides videre med å bygge forskernettverk og samarbeid på tvers av institutter, fakulteter og institusjoner. Samtidig oppgir enkelte av fakultetene at de ser utfordringer med at høy grad av førstekompetanse vil medføre mer tid til forskning som gir utfordringer med å kunne tilby den samme undervisningen og veiledningen som tidligere. Lønnsstatistikk per 31.08.2017 viser at for ansatte i undervisnings- og forskningsstillinger uten førstekompetanse<sup>4</sup> har et gjennomsnittlig lønnstrinn på 65, mens ansatte med førstekompetanse<sup>5</sup> har et gjennomsnittlig lønnstrinn på 73. Samtidig har en ansatt med førstekompetanse krav på en høyere andel forskningstid<sup>6</sup>.

Høgskolen skal styrke studentenes kunnskap om forskningens rolle i samfunnet og evne til kritisk tenkning, samt styrke samspillet mellom studenter, alumner, ansatte, arbeidsliv og norske og internasjonale kunnskapsmiljøer. For å styrke studentenes tilknytning til forskningen arbeider fakultetene med å styrke relasjonen mellom FoU og virksomhetene der studentene har sin praksis (praksisfeltet), involvere studenter i forskningsprosjekter og involvere forskning i utdanningene. Videre skal oppdragsforskningsinstituttene, uten at instituttene særskilte fokus på egen inntjening svekkes, integreres enda sterkere i HiOA.

## **2.2 Hovedmål 2: HiOA skal være ledende i å ta i bruk ny teknologi, innovative løsninger og effektive arbeidsformer**

I løpet av langtidperioden skal høgskolen arbeide for at HiOA oppfyller målet om å være ledende i å ta i bruk ny teknologi, innovative løsninger og effektive arbeidsformer. Dette skal gjøres gjennom å etablere innovasjon, verdiskaping og entreprenørskap som sentrale elementer i utdanning og forskning, og gjennom å gjøre digital og teknologisk kompetanse til en integrert del av våre studier og fagmiljøer. Utdanninger innen ledelse og organisasjonsutvikling skal svare på sentrale

---

<sup>2</sup> Førstestillingsandelen har økt fra 48 i 2013 til 62 i 2016, slik det vises i Tabell 3. Andelen med forskerkompetanse i samme perioden har økt fra 11 til 15. Årsverk med forskerkompetanse er her definert som Professor, Professor II, Dosent, Undervisningsdosent og Forsker 1.

<sup>3</sup> Se også punkt 2.4

<sup>4</sup> Gjelder stillingene Forsker II/III, Forskningssjef, Høgskolelektor og Høgskolelærer

<sup>5</sup> Gjelder stillingene Dosent, Forsker I, Førsteamanuensis, Førstelektor og Professor.

<sup>6</sup> Veiledende er norm for FoU-tid til høgskolelektor 25 %, Førstelektor og Førsteamanuensis 35 % og Professor og Dosent 45 %. Se også retningslinjer for arbeidsplaner; <https://cp.compendia.no/hogskolen-i-oslo-og-akershus/personalhandbok/230285#FOU>

utfordringer i velferdssamfunnet. Det legges til rette for nye studentaktiviserende arbeidsformer i undervisningen og forsterket innsats på utdanningsforskning.

Høgskolen arbeider for å ha tilstrekkelig oppdatert digital infrastruktur, som blant annet innebærer digitale tavler og rom for videokonferanser. I tillegg arbeides det med å tilby kurs og øvingsopplegg som øker kompetansen hos vitenskapelige ansatte slik at de kan ta i bruk nye digitale hjelpemidler i undervisningen.

I løpet av 2017 har HiOA arbeidet for å få utarbeidet en egen strategi for digitalisering, se avsnitt under. For å styrke institusjonens egen evne til å håndtere en ambisiøs digital agenda er det foreslått å styrke IT-avdelingens kapasitet og kompetanse betydelig.

HiOA skal utvikle og formidle kunnskap om velferdsteknologi, og styrke sin posisjon som tilbyder av desentralisert undervisning med digitale undervisningsformer. Samtidig skal høgskolen arbeide for å etablere forpliktende allianser med forskningsmiljøer og kunnskapsintensivt næringsliv i regionen for utvikling av ny teknologi og effektive arbeidsformer.

### 2.2.1 Digitalt Universitet 1.0

En viktig del av høgskolens arbeid for å nå hovedmål 2, er knyttet til satsingen Digitalt Universitet 1.0. Den nye digitaliseringsstrategien, er en strategi for digital transformasjon av HiOA, og prioriterer fire teknologiske mål:

1. Skape ny innsikt
2. Tilby fleksibilitet
3. Frigjøre tid
4. Utløse innovasjonskraft

Nærmere orientert om Strategi for digital transformasjon i ble orientert om en egen sak på møte den 15. desember 2017.

På områder der det ikke finnes gode digitale verktøy som understøtter virksomhetsstrategien, kan HiOA sette seg i førersetet for å utvikle slike. Eksempelvis er HiOA en av de største innen studentpraksis og ser behov for å utvikle sektorovergrepene digitale verktøy for samhandling mellom studenter, lærested og praksissted.

Digital evaluering (eksamen) er tatt i bruk i stort omfang, og høgskolen vil forbedre og øke bruken ved blant annet å satse på «eksamensfabrikken» i Silurveien. Videre tas teknologikompetanse stadig større deler av utdanningstilbudet. Eksempelvis utreder HF og TKD et samarbeid om en ny bachelorutdanning innen helse og teknolog, og TKD og IT-avdelingen vil bygge kompetanse på digital analyse. Center for Digital Engineering (CDE)<sup>7</sup> vil også gi økt forskningsinnsats og utdanningskapasitet innen digitalisering, og flere enheter vil forske på bruk og virkning av digitalisering for utdanningskvalitet, arbeidsmarked og yrkesutøvelse.

---

<sup>7</sup> Opprettelse av CDE ble behandlet av styret 25. oktober 2017, se styresak 56/2017

## 2.3 Hovedmål 3: HiOA skal være et urbant universitet, med regionale og nasjonale oppgaver, og med et tydelig internasjonalt preg.

I langtidsperioden skal høgskolen etablere seg som et urbant universitet, med regionale og nasjonale oppgaver, og med et tydelig internasjonalt preg. Høgskolen skal utvikle mer kunnskap om byregionens muligheter og utfordringer, og ta en synlig plass i samfunnsdebatten om dette. Det skal være tett samarbeid mellom høgskolen og regionale myndigheter i Osloregionen. Arbeidet med Rådet for samarbeid med arbeidslivet (RSA) er nyttig, og det er arbeides videre med å utnytte dette møtepunktet mellom institusjonen og omgivelsene bedre.

Høgskolens enheter har tett samarbeid og kontakt med blant annet helseforetakene, Oslo kommune, kommuner i Akershus, fylkeskommuner, fagskoler og Arbeids- og velferdsdirektoratet (NAV), og arbeider for å opprettholde og videreutvikle dette samarbeidet.

Samtidig skal høgskolen legge bedre til rette for inn- og utveksling av studenter og for at samtlige gradsstudenter får et utenlandsopphold i løpet av studiet. Et viktig område er å integrere studenter med fluktbakgrunn i studentmiljøet og undervisningsopplegget. Dette gjøres blant annet gjennom å videreutvikle og utvide tilbudet om kompletterende utdanning for flyktninger. Høgskolen skal arbeide for å betydelig øke deltagelsen i internasjonale utdannings- og forskningssamarbeid, og styrke og samordne vårt internasjonale nettverk. Høgskolen skal styrke kunnskapen om internasjonale forhold og globale utfordringer av relevans for utdanningene og forskningen.

Høgskolen skal også følge opp og videreutvikle handlingsplan for mangfold, i samarbeid med relevante aktører i regionen.

### 2.3.1 Internasjonalisering

En viktig del av høgskolens arbeid for å nå hovedmål 3, er knyttet til satsingen på internasjonalisering.

Høgskolen har hatt en god utvikling på EU-finansiert forskning og antall utvekslingsstudenter med opphold over tre måneder<sup>8</sup>. For å styrke den fremtidige utviklingen innen utdanningsfeltet jobber HiOA videre med å tilrettelegge bedre for studentutveksling, både av inn- og utreisende studenter, og å inkludere et internasjonalt læringsutbytte i alle studier. Et annet felt som fortsatt krever økt tilrettelegging er utdanninger med praksis, der det er en utfordring å få praksisstedene til å ta imot engelsktalende studenter.

For å styrke utdanningenes og forskningens internasjonale perspektiv jobber høgskolen med tiltak som:

- Økt tilbud av emner på engelsk.
- Øke internasjonal sampublisering.
- Inkludere beskrivelse av internasjonaliserings- og mangfoldskompetanse i alle programplaner.
- Strukturert bruk av internasjonale gjesteforskere og professor II-stillinger.
- Kvalitetssikre og videreutvikle eksisterende avtaler med internasjonale partnerinstitusjoner.
- Etablere nye samarbeidsavtaler med strategisk utvalgte partnerinstitusjoner.

---

<sup>8</sup> Se resultater for 2013-2016 i Tabell 3

- Satse internasjonalt ved rekruttering og ansettelses.

HiOA øker sin deltakelse i Horisont 2020 og deltar i dag i 14 prosjekter, og i to av prosjektene er HiOA koordinator. Tabellen viser antall søknader og prosjekter fra 2014-2017:

År	Antall søknader H2020	Innvilget	Suksessrate
2014	20	3	15 %
2015	19	4	21 %
2016	25	5	20 %
2017	45	2 <sup>9</sup>	5,5 % <sup>9</sup>

Tabell 1 Søknader til Horisont 2020 2014-2017

HiOA har fortsatt potensiale for å øke antall søknader og tilslag. Fakultetene deltar i 4 av de 14 prosjektene, mens de øvrige prosjektene har sin tilhørighet på SVA. For at høgskolen skal få inn et antall prosjekter som er sammenlignbart med norske institusjoner av tilsvarende størrelse, må høgskolen arbeide med å posisjonere og heve kompetansen på Horisont 2020 hos fakultetene. Det foreligger 28 planlagte søknader til Horisont 2020 med frist i 2018. Sannsynligvis vil det totale antall søknader blir høyere i 2018 enn 2017. 13 av de planlagte søknadene koordineres fra HiOA, noe som tilsvarer omtrent 45 % av det totale antall søknader. I 2017 var omtrent en av tre søknader koordinert fra høgskolen.

## 2.4 Hovedmål 4: HiOA skal være en profesjonell organisasjon med engasjerte studenter og medarbeidere, og ha en velfungerende infrastruktur

I langtidsperioden skal høgskolen arbeide videre for å bli en profesjonell organisasjon med engasjerte studenter og medarbeidere, med en velfungerende infrastruktur. Dette innebærer å rekruttere vitenskapelig personale som ønsker å være i front nasjonalt og internasjonalt på forskning og utdanning og å styrke vår konkurransevne på rekruttering av medarbeidere. HiOA skal arbeide for å tilby opplæringsprogrammer som styrker ansattes kompetanse samt forsterke arbeidet med lederutvikling internt.

Arbeidet med å etablere langsiktige strategiske bemanningsplaner i fellesadministrasjonen og på fakultet og senter har høyt fokus i planperioden. Blant tiltakene er flerårige forsknings- og karriereplaner relatert til fakultetets eller senterets strategiske mål, og tydeligere dokumentasjon av stillingsbehovet ved utlysning, slik at det ikke er automatikk i å tilsette en person i samme fagområde som den som gikk ut av stillingen.

Høgskolen skal utvikle aktiviteter på institusjonsnivå for å styrke engasjement, samhold og felles identitet blant studenter og ansatte. Blant annet prioriterer høgskolen kultur og kulturaktiviteter som en viktig del av arbeidsmiljøet, og har en kulturkalender som gir et variert tilbud av blant annet seminarer, konserter og filmvisninger. På institusjonsnivå har et eget arrangement ved starten på det akademiske året hatt høy prioritet.

---

<sup>9</sup> Søknadene fra 2017 er ikke ferdig behandlet, og vi antar at suksessraten vil øke når samtlige søknader er evaluert i løpet av våren 2018

Høgskolen skal videre utvikle moderne universitetscampuser med rom for flere studenter og nye lærings- og samarbeidsformer og arbeide for at digitale løsninger er førstevalg for alle som vil kommunisere med institusjonen. Bygningsmassen utvikles i samarbeid med våre utleiery i en miljøvennlig retning, og prioriterer infrastrukturlosninger som reduserer vårt økologiske fotavtrykk.

#### 2.4.1 Administrasjon for fremtiden

En viktig del av høgskolens arbeid for å nå hovedmål 4, er knyttet til programmet «Administrasjon for fremtiden».

Administrasjon for fremtiden skal sikre at de administrative ressursene utnyttes effektivt og hensiktsmessig i tråd med høgskolens strategi. Programmet skal bidra til styrket samhandling på tvers av organisatoriske og faglige perspektiver og legge til rette for at ressursene prioriteres og settes inn der de gir best effekt for undervisning, forskning, innovasjon og formidling. Det er lagt som forutsetning at ingen skal motta oppsigelse som følge av eventuelle innsparinger i forbindelse med programmet.

Styret har vedtatt å bruke en egen indikator for å se om høgskolen lykkes med arbeidet. Indikatoren er knyttet til forholdet mellom administrative og faglige ansatte, der målet er at en større andel skal gå til kjernevirksomheten innen undervisning, forskning og formidling.

Programmet «Administrasjon for fremtiden» har tre delområder:

1. Omstilling
2. Forbedrings- og effektiviseringsprosjekter
3. Gevinstrealisering

Programmet er organisert med et programkontor med en programansvarlig som er underlagt ORV-direktøren. Programmet er etablert for en treårsperiode fra 2017-2020.

##### **Område 1: Omstilling**

Område 1 Omstilling har blitt spesielt vektlagt i oppstarten av programmet. For å bremse veksten i administrative kostnader må det iverksettes tiltak som kortsiktig reduserer antall administrative årsverk. Det er forhandlet fram en omstillingsavtale med de tillitsvalgte og det er besluttet stillingsstopp for administrative stillinger fra 1.12 2017. Fra samme tidspunkt er det besluttet en begrenset ansettelsesstopp. Det er etablert en portal for internrekruttering som skal bidra til økt mobilitet og synliggjøring av interne karrieremuligheter for de ansatte. Det er også beskrevet andre virkemidler som kan benyttes ved omstilling som bemannings og kompetansekartlegging, kartleggings- og omstillingssamtale, karriere og kompetanseutvikling, mulighet til permisjoner etc. Det arbeides med å gi ledere opplæring og støtte i bruk av disse virkemidlene.

##### **Område 2: Effektivisering og forbedring**

Programområde 2 handler om pågående og kommende effektiviserings- og forbedringsprosjekter som stimulerer HiOA til å jobbe smartere. Programmet skal ha en samordnende rolle for forbedringsprosjekter som berører utvikling av administrasjonen. Det jobbes tett med porteføljekontoret med hensyn til å prioritere prosjekter og ressurser. Analysen fra det eksterne konsultantselskapet Rambøll har påpekt et effektiviseringspotensial knyttet til standardisering og automatisering av prosesser og unngåelse av overlapp og dobbeltarbeid mellom avdelinger. Det finnes også eksempler på at løsninger og systemer som er innført ved HiOA ikke har hatt full nytteeffekt. Eksempler er reisebestilling og bruk av «DFØ-app'en». Gjennom disse tiltakene har



HiOA tatt i bruk nye og gode systemer, men nytteeffekten har blitt redusert av at ikke hele organisasjonen har tatt dem i bruk. Dette er et viktig område for HiOA å arbeide videre med - særlig når nye felles og standardiserte systemer og prosesser skal tas i bruk.

Det har i 2017 vært fokus på å få opp det overordnede rammeverket i programmet Administrasjon for fremtiden, mens arbeidet fremover vil være knyttet til konkrete forbedringsprosjekter.

### Område 3: Gevinstrealisering

Dette programområdet handler om gevinstrealisering og effekter av programområde 1 og 2. Det vil si at høgskolen får på plass et opplegg for å følge opp utviklingen gjennom planperioden. Samlet skal programmet bidra til at HiOA realiserer styrets målsettinger om en mer effektiv administrasjon og en mulighet til å overføre ressurser til de områdene som er prioritert i strategi 2024.

I tillegg til programmet Administrasjon for fremtiden vil rektor se på om det er andre grep som kan bidra til å skape en mer profesjonell og effektiv organisasjon. Det jobbes nå mer systematisk med lederopplæring, blant annet med et eget program for nye ledere. Styret har også antydnet at det bør foretas en helhetlig gjennomgang av organisering på høgskolen, og dette vil rektor komme tilbake til på et senere tidspunkt.

## 2.5 Strategimidler

Styret vedtok på møte i juni å videreføre ordningen med å avsette 3 prosent av KDs bevilgning til strategimidler, totalt 70,6 millioner kroner. I tillegg foreslås det avsatt 5 millioner kroner i antatt ubrukte strategimidler i 2017. Det innebærer at det samlet foreslås å bevilge 75,6 millioner kroner til strategimidler i 2018.

Strategimidlene benyttes til å finansiere prosjekter og tiltak som skal bidra til at høgskolen når målene i strategien. Langtidsplan og budsjett for 2017-2019 ble behandlet i desember 2016. Mange av de prosjekter og tiltak som ble vedtatt igangsatt da løper også i 2018, og de fleste av disse foreslås videreført som planlagt eller med mindre justeringer. Av de øvrige prosjektene og tiltakene som ble vedtatt igangsatt i desember 2016 er noen overført til drift innenfor rammen av enhetenes ordinære budsjetter. Gjennom en bred prosess har det blitt fremmet forslag til nye prosjekter og tiltak, og endringer av tidligere prosjekter og tiltak.

Tabellen under viser forslag til fordeling av strategimidler til eksisterende og nye prosjekter og tiltak, på de fire hovedmålene i Strategi 2024 (beløp for 2019 og 2020 er indikative).

Strategimidler 2018-2020			
(tall i 1000)	(beløp 2018-2020 er i 2018-kroner)		
Hovedmål	2018	2019	2020
Hovedmål 1 "Forskningsbasert kunnskap for velferdssamfunnet"	29 250	27 450	18 500
Hovedmål 2 "Ny teknologi, innovative løsninger og effektive arbeidsformer"	25 148	14 811	8 908
Hovedmål 3 "Urbant universitet, tydelig internasjonalt preg"	11 700	9 300	4 000
Hovedmål 4 "Profesjonell organisasjon"	9 489	5 255	2 035
Ufordelt		14 040	37 942
<b>Sum</b>	<b>75 587</b>	<b>70 856</b>	<b>71 385</b>

Tabell 2 Fordeling av strategimidler 2018-2020



## 2.6 Risikoreduserende tiltak

Helhetlig risikostyring er under innføring ved HiOA, og styret behandlet *Retningslinjer for Risikostyring ved HiOA* i møte 15. desember. I løpet av høsten 2016 og våren 2017 ble det gjennomført risikoworkshops med alle fakultet, sentra, avdelinger i fellesadministrasjonen og i rektors direktørmøte. Enhetene har etter dette kartlagt risikoer og utarbeidet sine risikobilder. Risikobildene ble samlet, vurdert og aggregert til et eget risikobilde på HiOA-nivå som lå til grunn for plan- og budsjettsaken i møte 15. juni.

Neste steg i prosessen har vært å identifisere nødvendige risikoreduserende tiltak og sikre at uakseptable risikoer blir håndtert på en egnet måte. Mange nødvendige tiltak er allerede iverksatt. Eksempler på dette er tiltak relatert til administrasjon for fremtiden, lederutvikling, porteføljestyring, doktorgradsutdanninger og rekruttering av førstestillingskompetanse inkludert professorkompetanse. Strategi 2024 ivaretar mange tiltak knyttet til HiOAs risikoområder.

## 2.7 Måltavle

HiOAs eksisterende måltavle består av resultatindikatorer som viser kvalitet og omfang av forskningsproduksjon, kvalitet i utdanning og samspill mellom forskning, utdanning og innovasjon og krav knyttet til universitetsakkreditering, samt indikatorer som inngår i KDs finansieringsmodell.

Høgskolen vil arbeide med å utvikle bedre indikatorer for å måle utviklingen i arbeidet med Strategi 2024. Det vil bli nedsatt en egen arbeidsgruppe som ledes av ORV-direktøren med økonomiavdelingen som sekretariat. Arbeidsgruppen settes sammen av personer som jobber med kvalitetsrapporten fra fellesadministrasjonen samt tre-fire personer fra fakultet og sentra. Arbeidet vil bli presentert for styret i forbindelse framlegging av foreløpige rammer på styrets møte i juni 2018.

Høgskolens mål er et resultat av enhetenes målsettinger. Fakulteter og sentra har jobbet grundig med målsetting av indikatorene og tiltak knyttet til måloppnåelse i løpet av høsten. Enhetene oppgir at målene er ambisiøse, men oppnåelige. Tabellen under viser HiOAs måltavle for 2017-2020, samt resultat på indikatorene for 2013-2016.

HiOAs måltavle 2018-2020								
Indikatorer	Resultat				Mål			
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Antall publiseringspoeng *	562	664	711	970	858	958	1006	1039
Publiseringspoeng per faglig årsverk *	0,6	0,6	0,6	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8
Førstestillingsandel	48	55	59	62	63	65	67	68
Inntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk (1000 kr)	22	48	44	81	82	89	93	93
Inntekter fra EU per faglig årsverk (1000 kr) **	2	4	8	8	11	13	16	16
Inntekter fra bidrags- og oppdragsaktiviteter utenom EU og Forskningsrådet per faglig årsverk (1000 kr)	71	101	136	132	135	148	149	149
Studiepoeng per student	51	52	52	51	52	52	52	52
Antall uteksaminerte bachelorkandidater	2 815	2 946	3 079	3 083	3319	3 538	3 425	3 513
Antall uteksaminerte masterkandidater	318	371	382	492	488	591	635	616
Antall disputaser på egne doktorgradsprogram	5	4	8	10	42	34	38	40
Antall avlagte doktorgrader på andre institusjoner	12	17	16	14	29	13	10	11
Antall utvekslingsstudenter > 3 måneder ***	609	653	586	667	731	760	787	882
* ny beregning fra 2015 - simulert resultat etter ny beregning for 2013 og 2014								
** ny beregning fra 2015								
*** Utvekslingsstudenter gjelder både inn- og utreisende studenter								

Tabell 3 HiOAs måltavle 2018-2020

Som tabellen over viser, er målet for publiseringspoeng og publiseringspoeng per faglig årsverk lavere i 2018 enn resultatet var i 2016. Dette skyldes spesielt at HF har satt et lavere mål for 2018 enn resultatet for 2016. Fakultetet anser 2016 som et unntaksår med en spesielt høy publiseringsaktivitet, og ikke som et steg i en kontinuerlig økning. Videre er prosessen for å målsette antall disputaser på egne doktorgradsprogram blitt endret, slik at målene er justert noe ned fra tidligere.

## 3 Budsjett 2018-2020

### 3.1 Endringer i bevilgning og rammefordeling fra oktober

Etter styrets diskusjonssak om rammefordeling for 2018-2020 i oktober, har foreløpig statsbudsjett blir offentliggjort. I tillegg har enkelte andre endringer ført til justeringer i høgskolens rammefordeling for 2018-2020. Med forbehold om Stortingets behandling av statsbudsjettet for 2018, er det gjort følgende endringer i budsjett for 2018-2020:

Endringer i HiOAs *bevilgning* fra diskusjonssak i styremøte 25. oktober er:

- Lønns- og priskompensasjon er økt fra 2,3 % til 2,7%. Dette utgjør en økt bevilgning på 6 millioner kroner.
- Kuttet til avbyråkratisering og effektivisering er redusert fra -0,8 % til -0,5 %. Dette utgjør en økt bevilgning på 6 millioner kroner.
- Bevilgningen er økt med 1,7 millioner kroner som en følge av oppjustering av fjorårets tildeling av IKT-studieplasser.
- Satsing på yrkesfaglærerutdanning øker bevilgningen med 10 millioner kroner. Dette inkluderer nye studieplasser, rekrutteringsstillinger og midler til utvikling og drift
- Etterregistrering av studiepoengproduksjon og kandidater for 2016 gir 10,7 millioner kroner mer i åpen ramme
- Økte satser gir 2,7 millioner kroner i åpen ramme og 1,6 millioner kroner i lukket ramme.
- Kutt som følge av innføring av digital post på 600 000 kroner.

Endringer i HiOAs *rammefordeling* fra diskusjonssak i styremøte 25. oktober er:

- Incentivmidler til fakultet/sentra foreslås er økt med 15 millioner kroner.
- Satsing på yrkesfaglærerutdanning på 10 millioner kroner er fordelt til LUI.
- Økt basisfinansiering til SPS med 1,2 million kroner som en følge av flytting av stilling fra FA.
- Økt lønns- og priskompensasjon inngår i basisfinansieringen, og benyttes til å dekke økte kostnader til fellestjenester:
  - Utvidelse av Silurveien øker kostnadene til fellestjenestene med 1,7 millioner kroner. Utvidelsen følger til økt husleie og behov for investeringer, med fratrukk som følge av reduksjon av 2 stillinger i FA og et mindre behov for eksamensvakter.
  - Feil i bemanningsplan FA gjorde at en stilling ved læringscenter og bibliotek hadde falt ut av realbudsjetteringen. Dette øker kostnadene med 750 000 kroner.
  - Innføring av E-skjema på HiOA øker kostnadene med 800 000 kroner. Kostnadene er knyttet til lisenser til DFØ, der lisensen betales etterskuddsvis per timelønnede som tar løsningen i bruk.
  - Utenlandsstipend for stipendiater overført fra strategipotten øker kostnadene med 2 millioner kroner.
  - Det avsettes 300.000 ekstra til strategimidler for å få plass for prosjektet Tech.fil. Resten av kostnadene til prosjektet dekkes ved at avsetningene øker som følge av økte rammer fra KD (3 prosent).

Regjeringens forslag om 0,5 prosent knyttet til avbyråkratisering og effektivisering anses som svært usikker, og 0,8 prosent kutt i basisrammen til fakultetene opprettholdes.

22. november avsluttet regjeringspartiene Høyre og Frp og støttepartiene Venstre og Kristelig folkeparti forhandlingene om statsbudsjettet for 2018. Endringene fra foreløpig statsbudsjett er blant annet:

- Kuttet til avbyråkratisering og effektivisering økes til 0,7 %.
- Basisbevilgningen til høyskoler og universiteter med 100 millioner kroner, der 50 millioner kroner er øremerket digitalisering.
- 500 nye studieplasser, de fleste skal være innenfor IKT.
- 50 nye stipendiatstillinger.

Hvordan effekten vil være for HiOA vil først være klart etter endelig Statsbudsjett og tildelingsbrev for 2018, og er dermed ikke inkludert i denne saken. Rektor har derfor fullmakt til å justere budsjettet etter at tildelingsbrevet foreligger.

### 3.2 Bevilgning fra KD

Bevilgningen av KD består i hovedsak av følgende elementer:

- Basistildeling fra tidligere år
- Nye studieplasser og videre oppbygging av tidligere tildelte studieplasser
- Nye tiltak, som overføring av basisbevilgning for SIFO og NIBR og reduksjon som følge av tiltaket for å redusere byråkrati og effektivisere offentlig sektor
- Lønns- og priskompensasjon
- Rekrutteringsstipend
- Resultatbasert uttelling åpen ramme
- Resultatbasert uttelling lukket ramme

HiOAs bevilgning fra KD er beregnet til vel 2,3 milliarder kroner i 2018, med forbehold om Stortingets endelige budsjettvedtak i desember og tildelingsbrev fra KD. Bevilgning for 2018 og prognose for 2019 og 2020 etter regjeringens forslag til statsbudsjett vises i tabellen under.

KDs bevilgning 2017 - 2020				
(tall i 1000)	(beløp 2018-2020 er i 2018-kroner)			
Rammeprognose	2017	2018	2019	2020
Basistildeling	1 400 775	1 444 199	1 492 122	1 483 638
Kutt pga BOA-indikator	-20 827			
Effekt justering av finansieringsystemet	20 595	-6 950	-6 950	
Nye studieplasser	12 185	15 777	10 185	7 695
Nye tiltak				
Implementering av 5-årig lærerutdanning		5 500		
Utvikling og drift av fleksibel yrkesfaglærerutdanning		6 397		
Diverse	-1 639	-564		
Basisbevilgning NIBR	10 336			
Effektivisering (- 0,5 %)	-17 156	-11 278	-11 719	-11 811
Lønns- og priskompensasjon (2,7 %)	39 930	39 042		
<b>Sum basisbevilgning</b>	<b>1 444 199</b>	<b>1 492 122</b>	<b>1 483 638</b>	<b>1 479 522</b>
Rekrutteringsstillinger	79 294	90 900	91 721	89 253
Resultatbasert uttelling åpen ramme	645 691	700 287	725 099	743 665
Resultatbasert uttelling lukket ramme	42 253	60 549	61 778	69 132
<b>Ramme</b>	<b>2 211 437</b>	<b>2 343 859</b>	<b>2 362 236</b>	<b>2 381 572</b>

Tabell 4 HiOAs bevilgning fra KD 2017-2018 og prognose 2019-2020

Den resultatbasert uttellingen er beregnet ut i fra produksjonen i 2016. Prognosen for den resultatbaserte uttellingen er basert på 2018-satsene og fakultetenes og sentra mål for indikatorene. Den resultatbaserte uttellingen fordeler seg på de ulike indikatorene slik tabellen under viser.

<b>Resultatbasert uttelling 2017 - 2020</b>				
<i>(tall i 1000)</i>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Studiepoeng	514 377	560 133	571 821	584 837
Studentutveksling	6 440	7 280	7 444	7 767
Kandidater	121 691	128 049	127 814	137 188
Doktorgradskandidater	3 183	4 826	18 021	13 874
<b>Resultatbasert uttelling åpen ramme</b>	<b>645 691</b>	<b>700 287</b>	<b>725 099</b>	<b>743 665</b>
Inntekter fra EU	9 477	10 148	13 655	16 634
Vitenskapelig publisering	16 505	23 011	20 364	22 720
Inntekter fra Forskningsrådet og regionale forskingsfond	5 442	10 189	10 181	10 674
BOA-inntekter	10 829	17 201	17 578	19 105
<b>Resultatbasert uttelling lukket ramme</b>	<b>42 253</b>	<b>60 549</b>	<b>61 778</b>	<b>69 132</b>
<b>Resultatbasert uttelling</b>	<b>687 944</b>	<b>760 836</b>	<b>786 877</b>	<b>812 797</b>

Tabell 5 HiOAs resultatbaserte uttelling 2017-2018 og prognose 2019-2020

### 3.3 HiOAs fordeling av KDs bevilgning

HiOAs interne fordeling av bevilgningen fra KD beregnes ut ifra høgskolens budsjettfordelingsmodell. Styret vedtok endringer i HiOAs budsjettfordelingsmodell i møte 10. mai 2016.

#### 3.3.1 Infrastruktur og fellestjenester

Infrastruktur gjelder husleie og drift av bygninger (byggningsdrift og tjenestestyling), IKT, dokumentasjon- og informasjonsforvaltning og læringscenter og bibliotek. Det foregår store investeringer innenfor infrastruktur med overtagelse av Pilestredet 42 og behov for modernisering og oppgradering av Pilestredet 52. Store deler av disse investeringskostnadene kan betegnes som forskuddsbetalt husleie. Dette vil medføre et positivt budsjettavvik i 2017. Kostnadene vil bli fordelt over leiekontraktens levetid, noe som innebærer at høgskolens husleiekostnader vil øke med 8 millioner kroner hvert år i langtidperioden. I tillegg øker kostnadene til byggningsdrift som følge av prisjustering av husleie, nye lokaler i Silurveien, økt eiendomsskatt og økte kostnader til renhold som følge av ny rammeavtale. Videre styrkes IT-siden som følge av digitaliseringsstrategien, med 10 millioner kroner i 2018 og ytterligere 5 millioner kroner i 2019 som en del av høgskolens satsing på digitalisering. Det er også lagt inn inntekt på 4,2 millioner kroner fra CDE.

Fellestjenestene består av personalkostnader for fellesadministrasjonen (FA) og felleskostnader HiOA. Felleskostnader omfatter felles tjenester for hele HiOA som vederlag til Kopinor og NSD, kostnader til studentvelferd, eksamensvakter og stillingsannonser. Personalkostnader FA omfatter både lønnskostnader og aktiviteter som utføres av eller initieres av fellesadministrasjonen som internasjonalsisering for studenter, prosjekt- og publiseringstøtte og kompetanseutvikling for ansatte, markedsføring og profilering. Budsjettet for 2017 inneholder en budsjettfeil på 15 millioner kroner som er rettet i budsjettet for 2018. Feilen skyldes at det i 2017 ble budsjettert med for mye refusjon for permisjoner og vakanser, som gav for lavt budsjetterte lønnskostnader på årsbasis.

Som en følge av administrasjon for fremtiden har fellesadministrasjonen kuttet 12,6 årsverk fra 2017 til 2018. IT styrkes med 3 årsverk, og flere stillinger som tidligere var finansiert av strategimidler er

inkludert i budsjettet til fellesadministrasjonen. Det er også lagt inn inntekt på 8,5 millioner kroner fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet til dekning av fellestjenestene. Det er videre lagt inn en økning i budsjett til rektor på 3 millioner kroner i året, samt 2 millioner kroner til utenlandsstipend for stipendiater.

I sum utgjør endringene i infrastruktur og fellestjenestene en budsjettøkning på nærmere 50 millioner kroner fra 2017 til 2018. Budsjett for infrastruktur og fellestjenester 2018-2020, samt budsjett for 2017, vises i tabellen under.

<b>Infrastruktur og fellestjenester</b>				
<i>(tall i 1000)</i>	<i>(beløp 2018-2020 er i 2018-kroner)</i>			
	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Læringssenter og bibliotek	20 432	20 900	20 900	20 900
IKT-utstyr/infrastruktur	47 934	58 500	63 500	63 500
Tjenestestyling og brukerstøtte	12 500	12 500	12 500	12 500
Bygningsdrift og byggetiltak HiOA	445 374	463 478	466 478	466 478
Dekning CDE		-4 118	-4 118	-4 118
<b>Sum infrastruktur</b>	<b>526 240</b>	<b>551 260</b>	<b>559 260</b>	<b>559 260</b>
Personalkostnader FA	285 793	299 850	291 716	280 808
Felleskostnader HiOA	29 845	28 395	28 395	28 395
Til rektors disposisjon		12 600	12 000	12 000
<b>Sum fellestjenester</b>	<b>315 638</b>	<b>340 845</b>	<b>332 111</b>	<b>321 203</b>
<b>SUM</b>	<b>841 878</b>	<b>892 105</b>	<b>891 370</b>	<b>880 462</b>

Tabell 6 Budsjetterte kostnader infrastruktur og fellestjenester 2016-2019

I tillegg til budsjettrammen til infrastruktur og fellestjenester skal det gjennomføres store tiltak i 2018 som skal dekkes av høgskolens avsetninger. Tiltakene vises i tabellen under.

<b>Tiltak som dekkes av avsetninger</b>	<b>2018</b>
Ombygging 1. etasje P35	15 000
Universitetssatsingen	15 000
Konsulenttenester Lillestrøm	1 700
<b>Sum</b>	<b>31 700</b>

Tabell 7 Tiltak som dekkes av avsetninger 2018

### 3.3.2 Fakultet og sentra

Den interne fordelingen av basismidler er basert på høgskolens fordeling av studieplasser og andre justeringer som er vedtatt i tidligere budsjetter. Kuttet som følger av justeringer i KDs finansieringssystem er videreført til fakulteter og sentra etter deres relative størrelse. Den resultatbaserte rammen følger KDs satser, og prognoser for 2019 og 2020 er basert på fakultetenes og sentras mål på indikatorene. For fakultetene er pris- og lønnsjustering, effektiviseringskutt og kutt som følge av administrasjon for fremtiden holdt på samme nivå som i oktober. Fordelingen av kuttet som følge av administrasjon for fremtiden er i prognosen basert på enhetenes andel av administrativt ansatte. Budsjettmessig fordeling av dette kuttet i 2019 og 2020 vil være gjenstand for diskusjon i løpet av 2018.

Høgskolens interne fordeling av bevilgningen fra KD i 2018 og prognose for 2019-2020 vises i tabellen under.

<b>Rammefordeling HiOA 2017 - 2020</b>				
<i>(tall i 1000)</i>		<i>(beløp 2018-2020 er i 2018-kroner)</i>		
<b>Rammefordeling</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Rammebevilgning fra KD</b>	<b>2 211 437</b>	<b>2 343 859</b>	<b>2 362 236</b>	<b>2 381 572</b>
Fak HF	386 391	402 752	402 861	410 813
Fak LUI	326 086	353 063	352 926	361 120
Fak SAM	213 452	219 102	221 794	221 285
Fak TKD	198 152	206 002	207 144	211 595
SPS	15 743	16 943	17 512	17 646
SVA	78 273	90 043	88 982	88 109
Khrono	4 450	4 450	4 450	4 450
Studentparlamentet	3 200	2 250	2 250	2 250
Center for Digital Engineering		19 118	19 118	19 118
Infrastruktur	526 240	551 260	559 260	559 260
Fellestjenester	315 638	340 845	332 111	321 203
Strategi (3%)	66 343	70 587	70 867	71 447
<b>Fordeling</b>	<b>2 133 968</b>	<b>2 276 414</b>	<b>2 279 275</b>	<b>2 288 296</b>
Rekrutteringsstillinger til fakultet/senter	54 188	60 904	58 918	58 918
<b>Sum disponert</b>	<b>2 188 156</b>	<b>2 337 803</b>	<b>2 338 193</b>	<b>2 347 214</b>
Udisponert	23 281	6 541	24 043	34 358

Tabell 8 HiOAs rammefordeling 2016-2019

I forhold til rammefordelingen på styremøte 25. oktober har det vært en justering av uttelling av åpen ramme i 2019 og 2020 mellom HF og SAM. Dette skyldes en feilaktig justering som følge av flytting av studiet Facility Management som ble gjennomført høsten 2016.

Nettavisen Khrono er inntil videre videreført med samme ramme som i 2017. Det innebærer at avisen ikke er pålagt kutt som følge av ABE-reformen, og heller ikke kompensert for lønns- og prisvekst. Det pågår nå sonderinger med andre mulige eiere av avisen, og styret vil få seg forelagt en egen sak om dette, inklusiv ny finansieringsmodell, når dette arbeidet er ferdig.

### 3.3.3 Rekrutteringsstillinger

Rekrutteringsstillinger for 2018 ble fordelt av styret i møte 15. juni 2017. KDs tildeling av nye rekrutteringsstillinger til yrkesfaglærerutdanning er foreslått tildelt LUI. Rekrutteringsstillingene blir fordelt til enhetene med finansiering for 3 år<sup>10</sup>. Etter 3 år fordeles stillingene på nytt. Stillingene per enhet synes derfor å synke i løpet av langtidsperioden. Tabellen under viser fordelingen av rekrutteringsstillinger i perioden. Rekrutteringsstillinger med oppstart i 2019 og 2020 vil bli fordelt i henholdsvis 2018 og 2019.

<sup>10</sup> Stillingene fordeles fra høsten, slik at finansieringen går over 4 år: ½ år (høst) + 1 år +1 år + ½ år (vår)



Rekrutteringsstillinger HiOA				
	2017	2018	2019	2020
<b>Fakultet HF</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	32	28	14	6
Beløp (1000 kroner)	20 955	19 050	13 335	6 350
<b>Fakultet LUI</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	21	27	19	11
Beløp (1000 kroner)	12 383	15 240	14 605	9 525
<b>Fakultet SAM</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	24	21	14	6
Beløp (1000 kroner)	16 193	14 288	11 113	6 350
<b>Fakultet TKD</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	12	13	9	3
Beløp (1000 kroner)	5 715	7 938	6 985	3 810
<b>SPS</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	15	13	8	3
Beløp (1000 kroner)	9 525	8 890	6 668	3 493
<b>SVA</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	10	12	6	2
Beløp (1000 kroner)	5 080	6 985	5 715	2 540
<b>Rektorat</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	4	10	8	6
Beløp (1000 kroner)	1 905	4 445	5 715	4 445
<b>Ufordelt</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	1	0	43	82
Beløp (1000 kroner)	318	318	13 653	39 688
<b>Fordelt til fakultet/senter</b>				
Antall nye rekrutteringsstillinger	119	124	121	119
Beløp (1000 kroner)	72 073	77 153	77 788	76 200

Tabell 9 HiOAs fordeling av rekrutteringsstillinger 2017-2019

### 3.4 Langtidsbudsjett 2018-2020

Fakulteter og enheter har utarbeidet sine langtidsbudsjetter på grunnlag av høgskolens rammefordeling og forventede eksterne inntekter. Tabellen under viser høgskolens totale langtidsbudsjett, samt prognose for 2017.

<b>HiOAs langtidsbudsjett 2018-2020</b>				
<i>(tall i 1000 kr)</i>	<b>Budsjett 2017</b>	<b>Budsjett 2018</b>	<b>Budsjett 2019</b>	<b>Budsjett 2020</b>
Rammebevilgning KD	2 211 437	2 343 859	2 362 236	2 381 572
Andre bevilgninger	36 753	28 454	25 810	23 735
Tilskudd fra Forskningsrådet	105 284	107 813	113 655	111 403
Tilskudd fra EU	15 664	16 584	19 520	21 448
Annen BOA-inntekt	182 475	197 182	197 952	197 387
Andre driftsinntekter	59 898	28 020	28 977	38 523
<b>Sum inntekt</b>	<b>2 611 512</b>	<b>2 721 912</b>	<b>2 748 150</b>	<b>2 774 067</b>
Lønn- og personalkostnader	1 714 148	1 801 530	1 806 207	1 806 012
Andre driftskostnader	336 465	343 388	303 171	308 838
Infrastruktur	593 241	551 260	559 260	559 260
Strategimidler	91 893	75 587	70 867	71 447
<b>Sum kostnad</b>	<b>2 735 748</b>	<b>2 771 764</b>	<b>2 739 504</b>	<b>2 745 556</b>
<b>Resultat</b>	<b>-124 236</b>	<b>-49 853</b>	<b>8 646</b>	<b>28 511</b>

Tabell 10 HiOAs langtidsbudsjett 2018-2020

Langtidsbudsjettet i tabellen over viser både ordinær virksomhet og bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA). Med ordinær virksomhet menes høgskolens aktiviteter og virksomhet som er finansiert av bevilgningen fra KD. BOA omfatter bevilgninger fra andre departement og øvrige eksterne inntekter.

### 3.4.1 Ordinær virksomhet

Som også Tabell 8 viser, fordeler HiOA ikke hele bevilgningen fra KD i langtidsperioden. Dette sammen med budsjettet underskudd ved de fleste av fakultetene og sentra, gir høgskolen et forventet underskudd i 2018. Noe av underskuddet skyldes forskyvning fra 2017 i bruk av øremerkede bevilgninger. I 2019 og 2020 forventer fakulteter og sentra mer balanserte budsjetter, og høgskolen som helhet ha ett med positivt resultat.

Budsjett for 2017-2020 vises i tabellen under.

HiOAs langtidsbudsjett 2018-2020				
Ordinær virksomhet				
(tall i 1000 kr)	Budsjett 2017	Budsjett 2018	Budsjett 2019	Budsjett 2020
Rammebevilgning KD	2 211 437	2 343 859	2 362 236	2 381 572
Andre bevilgninger	20 086	12 736	12 735	12 735
Andre driftsinntekter	47 081	27 730	28 687	38 233
<b>Sum inntekt</b>	<b>2 278 604</b>	<b>2 384 324</b>	<b>2 403 658</b>	<b>2 432 540</b>
Lønn- og personalkostnader	1 489 286	1 564 044	1 565 808	1 571 272
Andre driftskostnader	215 719	244 968	200 539	204 695
Infrastruktur	593 241	551 260	559 260	559 260
Strategimidler	91 893	75 587	70 867	71 447
<b>Sum kostnad</b>	<b>2 390 140</b>	<b>2 435 858</b>	<b>2 396 474</b>	<b>2 406 673</b>
<b>Resultat</b>	<b>-111 536</b>	<b>-51 534</b>	<b>7 185</b>	<b>25 866</b>

Tabell 11 HiOAs langtidsbudsjett 2018-2020 - ordinær virksomhet

En viktig del av økonomistyringen er å holde avsetningen i balansen på forsvarlig nivå. KD har tidligere definert dette som 5-10 % av årets bevilgning. Prognose på høgskolens avsetning i langtidsperioden vises i tabellen under.

Prognose avsetninger 2017 - 2020				
(tall i 1000)	(beløp 2018-2019 er i 2018-kroner)			
	2017	2018	2019	2020
Avsetning 01.01	175 188	165 953	119 715	133 918
Budsjettresultat (inkl. investeringer)	-124 236	-51 534	7 185	25 866
Justering av årsprognose <sup>11</sup>	115 000			
<b>Avsetning 31.12</b>	<b>165 953</b>	<b>119 715</b>	<b>133 918</b>	<b>167 748</b>
% av bevilgning fra KD	7,5 %	5,1 %	5,7 %	7,0 %

Tabell 12 Prognose HiOAs avsetninger 2017-2019

### 3.4.2 Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA)

I forbindelse med satsingene som er beskrevet under langtidsplanen for 2018-2020, er det forventet at høgskolens eksterne inntekter skal øke.

<sup>11</sup> Justering av prognose er bygger på innspill fra fakultet og sentra, og satt etter en overordnet vurdering

<b>HiOAs langtidsbudsjett 2018-2020</b>				
<b>Bidrags- og oppdragaktivitet (BOA)</b>				
<i>(tall i 1000 kr)</i>	<b>Budsjett 2017</b>	<b>Budsjett 2018</b>	<b>Budsjett 2019</b>	<b>Budsjett 2020</b>
Bevilgning fra KD og andre departeme	16 667	15 718	13 075	11 000
Tilskudd fra Forskningsrådet	105 284	107 813	113 655	111 403
Tilskudd fra EU	15 664	16 584	19 520	21 448
Annen BOA-inntekt	180 314	197 182	197 952	197 387
Andre driftsinntekter	14 979	290	290	290
<b>Sum inntekt</b>	<b>332 908</b>	<b>337 587</b>	<b>344 492</b>	<b>341 528</b>
Lønn- og personalkostnader	224 861	237 486	240 398	234 740
Andre driftskostnader	120 746	98 420	102 632	104 143
<b>Sum kostnad</b>	<b>345 607</b>	<b>335 906</b>	<b>343 030</b>	<b>338 883</b>
<b>Resultat</b>	<b>-12 700</b>	<b>1 681</b>	<b>1 461</b>	<b>2 645</b>

Tabell 13 HiOAs langtidsbudsjett 2017-2019 – BOA

Et positivt resultat på BOA kan være oppdragsprosjekter som går med overskudd eller være knyttet til prosjekter som får øremerket bevilgning fra KD eller bevilgning fra andre departement, men som ikke bruker opp midlene i samme år. Resultatet fra prosjekter med bevilgning blir avregnet mot avsetningen i balansen, men er fortsatt øremerket til det respektive prosjekt.