

Årsplan 2020

For gjennomføring av strategien
«Kunnskap for en bedre verden»



Vedtatt av NTNUs styre 4. desember 2019, styresak S-47/19.

Innhold

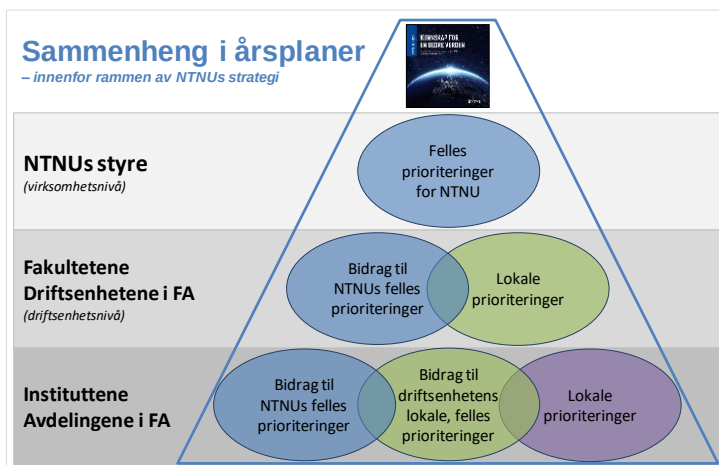
1. Kort om årsplanen	3
2. Sammendrag.....	4
3. Rammebetingelser for årsplanen.....	5
4. Prioriterte områder i 2020	6
4.1 Sterke fagmiljø	6
4.2 Styrket samspill og tverrfaglighet	7
4.3 Framtidens studietilbud og livslang læring	8
4.4 Fornyelse av infrastruktur for lærings- og arbeidsmiljøer	9
4.5 Effektive og moderne støttefunksjoner	10
5. Strategiske indikatorer	11
6. Rammefordeling	13
7. Risikovurdering av årsplanen.....	17
8. Sammenheng strategi - årsplan	19

1. Kort om årsplanen

Alle enheter skal ha Årsplaner. Årsplanens viktigste formål å avklare og dokumentere kommende års prioriteringer og oppgaver for ledere og medarbeidere.

Årsplanen som er vedtatt av NTNUs styre er kortsiktig og operativ, med forankring i NTNUs strategi. Den inneholder felles prioriteringer som hele organisasjonen må bidra til for at utviklingsmålene i strategien skal kunne realiseres. Den gir dermed hele organisasjonen rammer for sin årsplan, og det forventes at NTNUs prioriteringer reflekteres tydelig i alle enhetenes planer. Planen inneholder også en overordnet fordeling av budsjettammer. Figuren illustrerer sammenhengen i årsplanene.

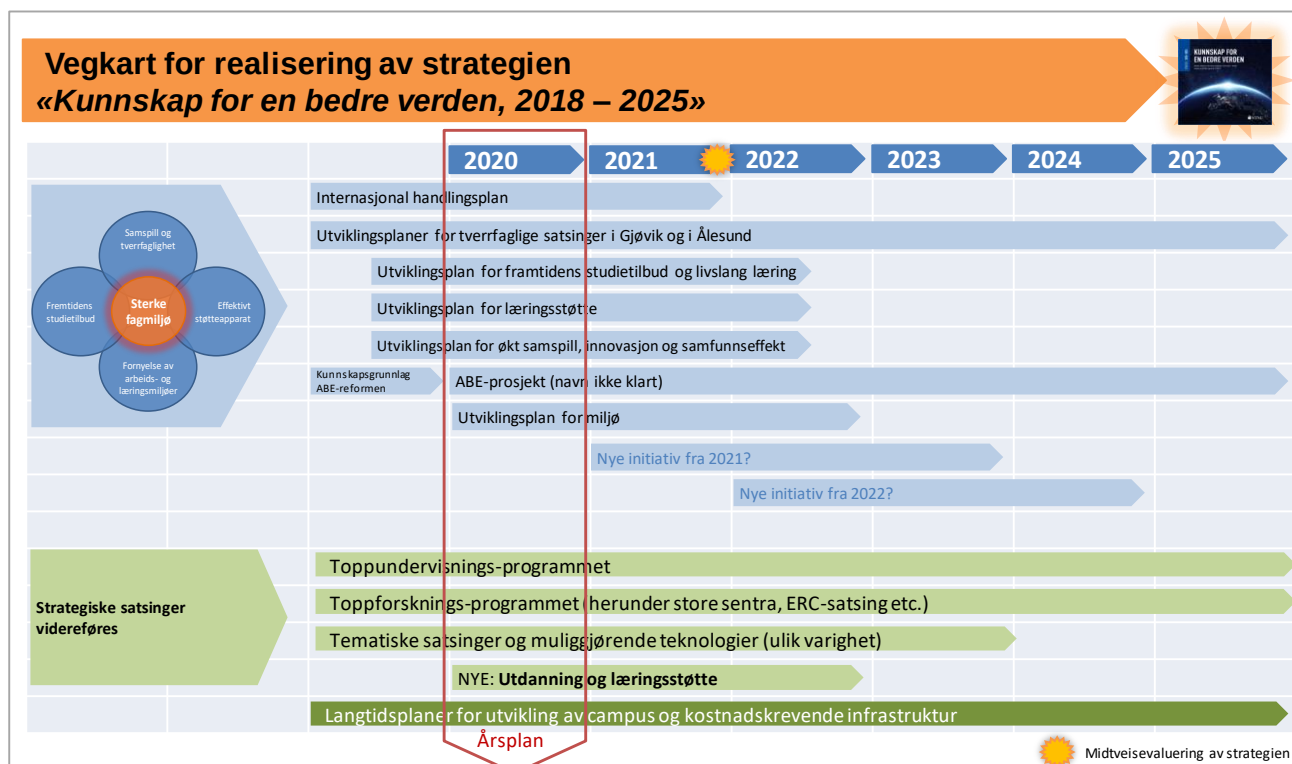
Rektor har det overordnede ansvaret for gjennomføring av årsplanen og skal rapportere tertialvis til NTNUs styre. Deleget saksansvar for gjennomføring av de ulike delene av årsplanen fremgår av tildelingsbrevne. Det poengteres at arbeidet med prioriteringene vil kreve samarbeid på tvers av virksomhetsområdene og nivåene i organisasjonen.



Hva innebærer «felles prioriteringer»?

NTNUs felles prioriteringer er i årsplanen for 2020 gruppert i 5 strategiske hovedområder («Blomsten»). Til grunn for de fem områdene finnes imidlertid en rekke plandokumenter med mellomlang planleggingshorisont, samt pågående programmer, insentiver og andre strategiske satsinger.

Årsplanen utgjør tverrsnittet av milepælene for 2020 for alle pågående initiativ av ulik varighet, som illustrert under. En organisasjon som vår krever kontinuitet i arbeidet med å realisere strategiene og våre rammer og omgivelser er også relativt stabile. Det vil derfor være noen gjentakelser i Årsplanen fra år til år, både når det gjelder tekst/beskrivelser og faktiske tiltak.



2. Sammendrag

Ved NTNU ønsker vi å bidra til «Kunnskap for en bedre verden». Vi vil arbeide aktivt til å nå FNs bærekraftsmål og være premissleverandør for omstillingen til et bærekraftig samfunn.

Strategien inneholder 36 utviklingsmål for hva som må endres for å realisere ambisjonene innen 2025, og som vi må arbeide systematisk med over tid. Årsplanen tar inn over seg strategiens ambisjon å styrke NTNUs posisjon som kunnskapsinstitusjon, samtidig som den balanserer behovet for å følge opp endringsarbeid som er iverksatt som følge av fusjon med ønsket om å svare på nye utfordringer.

I årsplanen for 2019 vedtok vi å strukturere arbeidet med å gjennomføre strategien etter fem hovedområder. De fem områdene er gjensidig forsterkende, går på tvers av virksomhetsområdene og vil både kreve og stimulere til samarbeid. De fem områdene (illustrert i «blomsten» til høyre) bygger på en risikovurdering av strategien, og definerer hvilke områder det er viktig å starte med for å nå målene innen 2025. De representerer områder som er store, tunge og tidkrevende å endre. Det er derfor viktig at det settes inn innsats tidlig i strategiperioden for å realisere målene på lenger sikt.



En organisasjon som vår krever kontinuitet i arbeidet med å realisere strategiene. Vi holder derfor fast ved de fem hovedområdene også i 2020. Vi har startet på store oppgaver, ansatte og ledere har nedlagt en betydelig innsats og organisasjonen er i god driv. Mye pågående utviklingsarbeid må fortsette inn i 2020 og det er nødvendig å fortsette arbeidet med full kraft med å hente ut gevinstene av fusjonen, og å utvikle en campus for fremtiden.

Videreutvikling av **sterke fagmiljøer** er fundamentet for vår virksomhet og helt avgjørende for å realisere strategien. Spiss krever bredde, og det er behov både for å løfte den faglige kvaliteten i bredden og å utvikle flere spissmiljøer. Dette gjelder både innenfor utdanning, forskning, kunst, nyskaping og formidling. Fagmiljøene må i økt grad ta i bruk vår kunnskap i **samspill** med samarbeidspartnere og samfunnet for øvrig, og det **tverrfaglige** samarbeidet internt må forbedres. Videre arbeid med utvikling av et **framtidensrettet studietilbud** og tilrettelegging for livslang læring innebærer fortsatt fokus på faglig integrasjon, og er viktig både for vår posisjon i sektoren og for styrking av handlingsrommet. NTNU har en unik mulighet gjennom campusprosjektet i kombinasjon med nye tekniske løsninger og organisasjonsutvikling, til å fornye infrastrukturen for både **arbeids- og læringsmiljøer**. De sterke fagmiljøene har behov effektive og moderne **teknisk-administrative tjenester**, med riktig kvalitet tilpasset sine behov.

NTNUs bevilgning for 2020 er økt med 285 mill. kroner til 7 mrd. kr. Dette er en nominell økning på 4,2 prosent som tilsvarer en realøkning på 1 prosent. Viktige forhold i årets rammefordeling er at vi sikrer inndekking av tidligere forskutteringer. Vi har prioritert å komme ajour med ABE-kuttet, samtidig som vi har prioritert tiltak som gir miljøeffekt. SO-ramma er videreført på samme nivå som i 2019 (14%). Det er samtidig gjort en gjennomgang av RSO-porteføljen for å frigjøre midler til et løft på utdanningsområdet.

Årsplanen inneholder også strategiske indikatorer. Vi bruker KDs styringsparametere for å vurdere resultatutviklingen, men har supplert disse med egne nøkkeltall for å få et mer helhetlig bilde av utviklingen.

Det er utarbeidet en risikovurdering av årsplanen. Endrede økonomiske rammebetingelser og NTNUs evne til å tilpasse aktiviteten til rammene forventes å bli en hovedutfordring i årene som kommer. Gjennom flere lederperioder har NTNU i hovedsak vært vant til en situasjon med vekst i de økonomiske rammene. Nå forventes en utflating, samtidig som vi har iverksatt en rekke omfattende utviklingstiltak som dermed må gjennomføres innenfor trangere rammer. Fremover må vi håndtere ambisjonsnivå og aktivitetsvekst med mindre ressurser.

3. Rammebetingelser for årsplanen

Rammer og føringer fra KD

KDs bevilgning, krav og forventninger til NTNU blir tydeliggjort i tildelingsbrev, etatsstyringsbrev og etatsstyringsdialog. Den siste tilbakemeldingen fra KD er god, men samtidig er også tilbakemeldingen tydelig på at det er en forventning om vesentlig forbedring i resultatene i årene som kommer gitt våre strategiske ambisjoner og rolle i sektoren.

KD har definert 4 langsiktige sektormål med tilhørende styringsparametere. Parameterne gir ikke et dekkende bilde av resultatutviklingen i sektoren, men angir områder der departementet vil være særlig opptatt av resultatforbedringer i sektoren. Som en del av en gevinstrealiseringsplan for strukturreformen inneholder tildelingsbrevet for 2020 også et sett med indikatorer med måltall som NTNU forventes å realisere innen 2025. Dette er delvis overlappende med styringsparametere.

I tillegg har NTNU en utviklingsavtale med KD for 2017-2019. Avtalen vil bli forlenget ut 2022 i løpet av 2020. Årsaken er at Departementet ønsker en samordning av avtaleperiodene for alle institusjonene, blant annet for å bruke avtalene til å få bedre arbeidsdeling i sektoren.

ABE-reformen

De politiske signalene går ut på at avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen vil fortsette gjennom hele strategiperioden. Regjeringens forventninger knyttet til reformen er at virksomhetene arbeider systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten.

Regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE) videreføres med en effekt på 0,5 prosent av bevilgningen, som tilsvarer 34 mill. kroner i 2020. Kuttene som følge av ABE-reformen innebærer at NTNU og i neste omgang de enkelte enhetene må gjøre grep for å tilpasse aktiviteten til de økonomiske rammene, og vi må utnytte de ressursene vi allerede disponerer bedre.

Den økonomiske situasjonen på kort og lang sikt

De økonomiske ressursene er en vesentlig rammebetingelse for realiseringen av strategien. NTNU vektlegger langsiktig styring av økonomien, og fordelingen av budsjetttrammene ses i et langsiktig perspektiv. Før vi fordeler årets rammebevilgning gjør vi vurderinger av framtidsutsiktene både når det gjelder inntekt fra KD, kostnadsutvikling og nivået på ubrukte bevilgninger, samt utviklingen i totale inntekter og styringen av totaløkonomien.

Utgangspunktet for forslaget til rammefordeling for 2020 er at det forventes en svak vekst i bevilgningsrammen for 2020 og at bevilgningsnivået i resten av perioden forventes relativt stabilt og svakt nedadgående. NTNU gikk inn i 2019 med et avsetningsnivå (ubrukte bevilgninger) på 331 mill.kr, hvilket tilsvarer cirka 5% av NTNUs årlige bevilgning, og forventer ved utgangen av 2019 å ha et nivå av ubrukte bevilgninger i størrelsesorden 100-150 mill.kr.

Etablert praksis for rammefordeling

Rammefordelingsmodellen (RFM) er et redskap for å fordele NTNUs bevilgning fra Kunnskapsdepartementet til fakultetene, vitenskapsmuseet og fellesadministrasjonen. Rammene for 2020 og videre utover i langtidspanoroden beregnes ved hjelp av modellen. Nivået for Ramme strategi og omstilling settes i modellen, men innholdet er et resultat av strategiske prioriteringer. SO-ramma inneholder kun bevilgninger til tidsavgrensede satsinger eller prosjekter som er bundet for avgrensede perioder. Årlig frigjøres og refunderes deler av rammen når satsinger avsluttes eller overføres til ordinær finansiering over NTNUs driftsbudsjett (Ramme drift).

Nytt for budsjettåret 2020 året er at RFM-modellen er digitalisert, og at det i sin helhet er fakultetenes resultatestimater som ligger til grunn for den estimerte bevilgningen fra KD for langtidspanoroden.

4. Prioriterte områder i 2020

4.1 Sterke fagmiljø

Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?

Strategien innebærer en ambisjon om at alle våre institutter skal ha fagmiljøer som er på et dokumentert høyt internasjonalt nivå innenfor minst ett av sine kjerneområder (utdanning, forskning, kunst, nyskaping eller formidling). Videreutvikling av sterke fagmiljøer er fundamentet for vår virksomhet og avgjørende for å realisere strategien.

13 av utviklingsmålene i strategien handler om ulike sider ved utvikling av sterke fagmiljøer og økt kvalitet i primærvirksomheten. Utviklingsmålene handler om NTNUs konkurranseevne og gjennomslagskraft både som utdannings- og forskningsinstitusjon, kompetanseutvikling og dokumentasjon av kompetanse, karriereutvikling, samt rekruttering og mer indirekte – arbeidsdeling. I tillegg legges det til grunn at sterke fagmiljøer også trenger gode arbeidsmiljøer og at de har en god kjønnsbalanse.

Spiss krever bredde, og det er behov både for å løfte den faglige kvaliteten i bredden og samtidig utvikle flere spissmiljøer. Dette gjelder både innenfor utdanning, forskning, kunst, nyskaping eller formidling. Fremfor å forvente at alle skal bli bedre til alt og gjøre mer av alt, blir det vesentlig å dyrke fram fagmiljøer som har særlig styrker eller fortrinn være seg innenfor et eller flere av disse virksomhetsområdene. Dette innebærer at det utvikles en tydeligere arbeidsdeling der den enkelte ansatte sin karriere og det enkelte fagmiljø sitt bidrag til helheten settes i fokus.

Hvordan arbeider vi med utvikling?

Kvalitet i virksomheten krever innsats fra alle nivå i organisasjonen. Det viktigste arbeidet med å utvikle sterke fagmiljøer skjer i fagmiljøene selv. Alle instituttene og fakulteter må selv vurdere hvilke områder de har slike fortrinn innenfor, og hvilke tiltak som vil være mest effektive for å utvikle sterke fagmiljøer. Utvikling av sterke fagmiljøer og utvikling av studietilbudet er et prioritert område ved alle fakulteter. Hos noen handler det om styrket forskningskultur, hos andre er det utdanningsfaglig kompetanse eller nyskaping som krever ekstra oppmerksomhet. Flere har også tiltak for å styrke arbeidet med forskerutdanningen.

NTNU sentralt bidrar til kvalitetsarbeidet gjennom en rekke virkemidler som skal støtte og stimulere utvikling av sterke fagmiljøer, både i Toppforsknings- og Toppundervisningsprogrammene. Alle disse videreføres i 2020. En stor del av virkemidlene innebærer finansiell støtte til fagmiljøer som får uttelling på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Det ligger også tiltak for rekruttering og utvikling av talenter og spissmiljøer, samt tiltak som skal løfte bredden innen utdanningsfaglig kompetanse og nyskaping. Gjennom to av utviklingsplanene legges det opp til et løft på utdanningsområdet i 2020, jfr. pkt 6 nedenfor. Tiltak for lavere andel midlertidig ansatte og gode arbeidsmiljø vil også bli iverksatt i 2020.

European Research Council (ERC) Grants er de mest prestisjefylte grunnforskningsbevilgningene som tildeles i Europa og er en målestokk på forskningsaktivitet på høyt internasjonalt nivå. For å bli ansett som et godt forskningsuniversitet er det av stor betydning at NTNU øker antallet ERC Grants. Som en del av internasjonal handlingsplan forsterkes arbeidet med å øke vår portefølje av ERC Grants.

Arbeid med utvikling av sterke fagmiljøer krever ryddighet i styrende dokumenter. NTNU har i dag en lang rekke dokumenter som omhandler ulike sider av personalpolitikken. Vi har brukt 2019 til å utarbeide en ny helhetlig personalpolitikk, med utgangspunkt i dagens dokumenter, og vil i 2020 gjennomføre en høring og iverksette politikken. Tiltak for karriereutvikling følger som en naturlig del av dette.

Finansiering i 2020:

Fagmiljøene er utfordret på å styrke eget handlingsrom, blant annet gjennom økt ekstern finansiering. Fakultetene har avsatt strategiske midler til lokale tiltak. For NTNU samlet finansieres virkemidler og tiltak som skal støtte utviklingen av sterke fagmiljøer for drøye 115 mill.kr. over SO-ramma til tiltak. For øvrig fordeles rekrutteringsstillinger over SO-ramma. Disse er en nøkkelfaktor i fornyelsen av fagmiljøene.

Hvordan vet vi om vi lykkes?

Vårt renommé avhenger mye av synlighet og suksess på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, eksempelvis gjennom tildeling av vertskapsrollen for ulike sentra som f.eks. SFI, SFU eller SFF, eller ERC Grants. For øvrig vil flere indikatorer kunne indikere utvikling i fagmiljøene. Vi vil følge med på publisering, ekstern finansiering, antall meritterte undervisere, samt utvikling i førstestillinger.

4.2 Styrket samspill og tverrfaglighet

Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?

Samarbeid med fagmiljøer og institusjoner i andre land er et virkemiddel for å heve kvaliteten i vår egen virksomhet. Samspill med samfunns- og arbeidslivet er viktig for å styrke vår rolle som samarbeidspartner for omstilling, være en bidragsyter i å finne morgendagens løsninger og sikre at vi utdanner kandidater med høy og relevant kompetanse. NTNU har en unik faglig bredde i fagmiljøene, og vi har mulighet til å bli en mer attraktiv samarbeidspartner og styrke konkurransekraften gjennom at samarbeidskulturen i enda større grad blir en del av alle våre fagmiljøer.

15 av utviklingsmålene i strategien handler om hvordan vi ønsker å bruke et styrket samspill med eksterne som et virkemiddel for å styrke våre fagmiljøer og resultater, samt øke kjennskapen til NTNU. Utviklingsmålene er også rettet mot interne forhold og vår evne til å utnytte vår tverrfaglighet som et konkurransefortrinn. I strategien har vi definert *tverrfaglig samhandling* som et innsatsområde. Dette innsatsområdet trekker også KD spesielt frem i sin årlige tilbakemelding, og har store forventninger til vår utvikling.

Hvordan arbeider vi med utvikling?

Tett og systematisk samarbeid med samfunns- og arbeidsliv er avgjørende for å sikre relevans i alle våre studietilbud. Mange utdanninger har praksiskrav, og stadig flere program tilrettelegger for at studentene skal få arbeidslivserfaring underveis i studiene. I tillegg styrkes relevansen i utdanningene gjennom utstrakt samarbeid på institutt- og forskernivå om prosjekter, praksisorienterte masteroppgaver, bruk av problemstillinger i emner og øvingsopplegg m.m. Dette arbeidet styrkes gjennom arbeidet med fornyelse av studieporteføljen, se pkt. 3.3.

De tematiske satsingene og de muliggjørende teknologiene er viktige virkemidler for å styrke det tverrfaglige samarbeidet internt, samt synliggjøre vår relevans og øke samspillet med samfunnet. Universitetsskole- og universitetskommune-samarbeidet med Trondheim kommune er gode eksempler nye store prosjekter.

Utviklingsplan for økt samspill, innovasjon og samfunnseffekt ble etablert i 2019, og fungerer som overbygning for et systematisk arbeid for å styrke nyskapsfeltet i seg selv gjennom å videreutvikle linjeansvar og struktur for innovasjon og nyskaping, og samtidig bidra til at samspill og innovasjon blir en mer integrert del av all vår faglige virksomhet. Tiltak som omfattes av planen er blant annet forbedring av økosystemet for innovasjon, samarbeidet med TTO, Strategisk program for kunnskapsbasert innovasjon, NTNUs innovasjonsstipend, universitets-kommunesamarbeidet, m.m.

Revideringen av Politikk for IPR er i slutfasen, og vil bli vedtatt tidlig i 2020. I forbindelse med iverksettingen av revidert IPR-politikken vil det bli utviklet et opplæringsprogram for å sikre at endringer raskt blir implementert i organisasjonen.

Internasjonalisering ble viet særskilt oppmerksomhet i 2019. *Internasjonal handlingsplan* har en lang rekke tiltak og oppmerksomheten på denne tematikken vil også være høy i 2020.

Finansiering i 2020:

Samlet sett er det i 2020 avsatt i underkant av 70 mill.kr. over SO-ramma, der de to største postene er de tematiske satsingene og nye virkemidler innen innovasjon.

Hvordan vet vi om vi lykkes?

Hvordan vi utvikler oss på flere indikatorer vil fortelle oss noe om samspillet med eksterne øker. Vi vil følge med på utreise for studenter og ansatte, antall ideer, lisenser og bedriftsetableringer fra studenter og ansatte,

sampublisering med andre sektorer og internasjonale fagfeller, samt antall formidlingstiltak. Utvikling i BOA er også relevant for dette området.

4.3 Framtidens studietilbud og livslang læring

Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?

NTNU skal ha et studietilbud som gjør våre studenter godt rustet for deltakelse i et framtidig arbeidsliv og kan bidra til omstilling av norsk arbeidsliv, og som tilrettelegger for livslang læring. Utvikling av et framtidsrettet studietilbud og tilrettelegging for livslang læring innebærer fortsatt fokus på faglig integrasjon, og er viktig både for vår posisjon i sektoren og for styrking av handlingsrommet.

9 av utviklingsmålene i strategien handler om hvordan vi vil utvikle fremtidens studietilbud, herunder livslang læring. Målene omhandler både læringsprosesser og innhold i studietilbudet.

Hvordan arbeider vi med utvikling?

Det pågår omfattende endringsarbeid innen utdanningsområdet i dag. Som følge av fusjonen har arbeid med samordning og konsentrasjon av studietilbudet hatt, og vil fortsatt ha, høy prioritet. Arbeids- og næringslivets behov for livslang læring har utløst en satsing på å styrke tilbudet innen EVU. I tillegg foregår en rekke aktiviteter for å forbedre verktøy, prosesser og støttesystemer.

Utviklingsplan for framtidens studietilbud og livslang læring retter oppmerksomheten mot kvalitetskultur, arbeidslivsrelevans, kvalitet i praksis og utvalgte fagområder (fremtidens teknologistudier, fremtidens HumSam-studier, RETHOS-studier og lærerutdanningene). Gjennom fusjonen har revisjon av studieporteføljen medført betydelige endringer. Dette er krevende prosesser og det er fortsatt stort behov for å holde et høyt trykk på gjennomføring av arbeidet. Høsten 2019 startet arbeidet utvikle fremtidens teknologistudier og fremtidens studier innenfor de humanistiske og samfunnsvitenskapelige fagene. Dette henger nøye sammen, for vi trenger både spisskompetanse og tverrfaglige tilnærminger for å bidra til en bærekraftig global utvikling. I april 2018 lanserte NTNU en ambisjon om at omfanget av EVU-virksomheten skal doubles i løpet av tre år. En viktig aktivitet i denne forbindelse er å gjennomgå finansieringsprinsippene og tilbudet NTNU gir innenfor livslang læring, samt å styrke støttesystemene og infrastrukturen for denne virksomheten. Arbeid med kvalitetssystemet for utdanning vil også stå sentralt i 2020.

Utviklingsplan for læringsstøtte fokuserer på utdanningsfaglig kompetanse, utvikling av lærings-, undervisnings- og vurderingsformer, samt arbeid med psykososialt læringsmiljø. Planen skal gi et løft i systemene som støtter undervisere og studenter, svare ut et behov for systematisering av arbeid og sikre god rolle- og ansvarsfordeling mellom leverandører av ulike støttetjenester.

Finansiering i 2020:

Mye av arbeidet med å utvikle studietilbudet finansieres gjennom den ordinære rammefinansieringen. I tillegg er det i 2020 avsatt i cirka 60 mill.kr over SO-ramma.

Hvordan vet vi om vi lykkes?

Vi vil følge med på flere indikatorer for å vurdere utviklingen i studietilbudet: gjennomstrømming i studiene, frafall, samt studentenes tidsbruk på studiene og deres vurdering av utdanningskvaliteten. Søkertallene vil også analyseres i denne sammenheng.

For øvrig kan tiltak innen utdanning bidra til å styrke det økonomiske handlingsrommet bl.a. gjennom at økt gjennomstrømming i utdanningene vil gi økt resultatuttelling i KDs finansieringsmodell, og ved at en utvikling av tilbudet innen etter- og videreutdanning kan gi økte inntekter fra det eksterne markedet.

4.4 Fornyelse av infrastruktur for lærings- og arbeidsmiljøer

Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?

Vi har en ambisjon om at våre universitetsområder skal gi fremragende lærings- og arbeidsmiljøer og bidra til høy faglig kvalitet. NTNU er en ressursrik organisasjon og bruker årlig betydelige midler på infrastruktur. Samtidig gir Campusprosjektet gir oss helt unike muligheter. Det må arbeides helhetlig med campusutvikling slik at vi utvikler en infrastruktur for kjernevirksomheten som kan bli et konkurransefortrinn i fremtiden.

7 av utviklingsmålene i strategien handler om ulike sider av fornyelse av infrastruktur for lærings- og arbeidsmiljøer. Fellestrekket er at de handler om utvikling og fornyelse av både fysisk, digital og kulturell infrastruktur som stimulerer til tettere samarbeid, mer studentaktiv læring, økt tverrfaglighet, internasjonalisering og økt samhandling med arbeids- og næringslivet.

Hvordan arbeider vi med utvikling?

Dagens endringsarbeid når det gjelder infrastruktur er i hovedsak store utviklingsprosjekter som Campusprosjektet, samlokaliseringsprosjektet og digitaliseringsprogrammet.

Samlokaliseringsprosjektet skal legge til rette for å følge opp fusjonen gjennom faglig integrasjon (bedre utnyttelse av lab, samordning av emneportefølje, større valgfrihet for studentene, bedre arealutnyttelse på Gløshaugen etc). Prosjektet går nå inn i slutfasen og fokus i 2020 er blant annet lokalisering av Fellesadministrative funksjoner og bruk av Hovedbygget på Gløshaugen.

I desember ga Kunnskapsdepartementet Statsbygg oppdraget med å videreføre prosjektet for NTNU Campussamling fram til ferdig forprosjekt. Prosjektet skal frem mot 2028 samle store deler av NTNUs campus i Trondheim til området rundt Gløshaugen. Samlingen er et sentralt grep for å øke samhandlingen mellom fagene innen teknologi, humaniora og samfunnsvitenskapene. I 2020 starter Statsbygg opp forprosjektet. Det er høy forventning om bred involvering av relevante miljø i NTNU i forprosjektet. Oppgaven vil først å fremst være å beskrive hva som må til av funksjoner og innhold dersom arealene skal kunne støtte universitetets virksomhet på en god måte.

Arbeidet med utredningen «Innovasjonsinfrastruktur, innovasjonssenter og samarbeidspartneres plass på campus» inngår i dette arbeidet, og oppfølging av dette arbeidet vil stå sentralt i 2020. I tillegg til oppfølging av denne utredningen i samarbeid med eksterne samarbeidspartnere, arbeides det med å få etablert en pilot for læringsarealer for innovasjon inkl. samspill med eksterne samarbeidspartnere; Campuspiloten i Oppredningen.

Utviklingsplan for miljø skal bidra til at også NTNUs egen drift støtter opp om NTNUs strategiske mål og ambisjon om å bidra til FNs bærekraftsmål. Planen forventes å bli ferdig i januar 2020, og vil omhandle mål og tiltak innen eksempelvis energi, transport, innkjøp, reiser, avfall og biologisk mangfold.

For å sikre tilstrekkelig vedlikehold, rehabilitering, reinvestering og fornyelse av kostnadskrevende infrastruktur i tider med store endringer ønsker vi å styrke arbeidet med langtidsplanlegging. Infrastrukturen må tilpasses endringer i aktiviteten. For eksempel krever endringene i studieporteføljen en godt tilrettelagt infrastruktur som gjør at emner kan tas uavhengig av campus (multi-campus-undervisning). Som en oppfølging av kvalitetsmeldingen for 2018 arbeides det videre med en plan for utvikling av læringsareal.

Finansiering i 2020:

Over SO-ramma er det i 2020 avsatt cirka 111 mill.kr. til fornyelse av lærings- og arbeidsmiljøer. Det finnes også finansiering over flere budsjettposter. For eksempel ligger deler av samlokaliseringsprosjektet med finansiering fra rehabilitering- og vedlikeholdsbudsjettet, og digitaliseringstiltak finansieres flere steder. I statsbudsjettet foreslår Regjeringen 40 mill.kr til forprosjekt for ny campus, og midlene tildeles via Statsbygg. NTNU får i tillegg videreført 10 mill.kr til arbeidet med campusprosjektet, en reduksjon i forhold til 2019 med 4 mill.kr.

Hvordan vet vi om vi lykkes?

Effektene av dette forbedringsarbeidet vil være svært langsiktige. Innen dette området vil vi benytte kvalitativ rapportering for å vurdere resultatoppnåelsen. Systematikk for arbeid med dokumentasjon av gevinster og gevinstrealisering av digitaliseringsprosjekter er under utarbeidelse.

4.5 Effektive og moderne støttefunksjoner

Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?

Dersom NTNUs fagmiljøer skal lykkes, kreves god ledelse og gode teknisk-administrative støttefunksjoner. 8 av utviklingsmålene i strategien retter direkte eller indirekte oppmerksomheten mot det teknisk- og administrative støtteapparatet.

Vi har ambisjoner om en velfungerende organisasjon med effektive og moderne teknisk-administrative tjenester, med riktig kvalitet tilpasset brukernes behov. Utviklingsmålene i strategien retter oppmerksomheten mot digitaliseringstiltak og forbedringer som støtter opp under helhetlige, standardiserte rutiner og arbeidsprosesser. I tillegg er det behov for ressursstyring som bidrar til økt produktivitet og sikrer handlingsrom for strategiske prioriteringer og fornyelse på alle nivå.

Hvordan arbeider vi med utvikling?

Siden 2016 har NTNU gjennomført kostnadsuttak og effektiviseringstiltak knyttet til ABE-reformen og fusjonen, i tråd med styrets krav. Samtidig er det igangsatt viktig forbedringsarbeid gjennom forenkling og standardisering av arbeidsprosesser og verktøy, definering av tjenestekvalitet og utvikling av nye digitale verktøy og løsninger. Nye verktøy og arbeidsprosesser som innføres gjennom BOTT-samarbeidet ventes å medføre vesentlige endringer på sikt. Fakultetene har i dag ulik dimensjonering av støtteapparatet og det er lokale variasjoner i de administrative tjenestene.

Det er bred enighet om at det er behov for å arbeide mer målrettet med oppfølging av ABE-reformen. Det er derfor etablert et prosjekt med dedikerte ressurser som har i oppgave å planlegge, igangsette og å følge opp arbeidet med håndteringen av ABE-reformen i NTNU fram til 2025.

Arbeidet med å fastsette et ambisjonsnivå, og å utvikle en helhetlig plan for oppfølgingen av ABE-reformen for perioden 2021-2025 har startet opp. Utviklingen av prosjektet vil skje i tett samarbeid og dialog med de tillitsvalgte. I innledende fase vurderes det hvor mye av ABE-kuttet som kan realiseres gjennom administrativ effektivisering, økte inntekter, effekter av pågående tiltak og ytterligere flate rammekutt. Som en del av administrativ effektivisering legges det opp til gjennomgang av funksjonsområder, og en del av arbeidet i første fase innebærer å fastsette hvilke områdevis gjennomganger som skal foretas og rekkefølgen for disse. En områdegjennomgang vil tentativt handle om å definere tjenestekvalitet, standardisering av prosesser, ta i bruk ny teknologi, organisering og arbeidsdeling. I en kunnskapsinstitusjon som NTNU forventer vi at medvirkning, kompetanseutvikling, samt god og tydelig ledelse, blir avgjørende for å lykkes.

Finansiering i 2020:

Utvikling av fremtidens støttefunksjoner vil i stor grad finansieres over ordinære rammebudsjetter. Over SO-ramma har vi avsatt 32 mill.kr. til prosessforbedring og digitalisering av den administrative virksomheten.

Hvordan vet vi om vi lykkes?

Vi vil følge med på balansen mellom støtteapparat og kjernevirksomhet gjennom bruk av forholdstall. For øvrig er effektene av dette forbedringsarbeidet langsiktige. Innen dette området vil vi benytte kvalitativ rapportering for å vurdere resultatoppnåelsen. Systematikk for arbeid med dokumentasjon av gevinster og gevinstrealisering av digitaliseringsprosjekter er under utvikling.

5. Strategiske indikatorer

For å følge opp strategien har vi etablert egne NTNU-indikatorer (blå skrift i tabellen på neste side) som supplement til KDs styringsparametere (svart skrift).

Indikatorene er nøkkeltall som hjelper oss å følge endringsarbeidet vi iverksetter for å realisere strategien. De gir ikke et komplett bilde av resultatutviklingen for NTNU, men gir styringsinformasjon på områder der vi er særlig opptatt av resultatforbedringer. Styringsparameterne og indikatorene er kvantitative og blir vil i praksis fremstilles som en helhet gjennom BEVISST virksomhetsstyringssystem. Dette innebærer at alle NTNUs ledere kan følge utviklingen på aktuelle indikatorer for NTNU og for sin enhet i digitale løsninger. Det settes ikke konkrete måltall på indikatorene for enhetene.

Indikatorene må for øvrig ses i sammenheng med annen styringsinformasjon og analyser som følger av årshjulet.

Styringsparameter/indikator	Eier	Hva den indikerer
Andel studenter på bachelorutdanning som gjennomførte på normert tid (%)	KD	Kvalitet i utdanning
Andel studenter på 2-årig masterutdanning som gjennomførte på normert tid (%)	KD	Kvalitet i utdanning
Andel studenter på 5- og 6-årig integrert master og profesjon som gjennomførte på normert tid (%)	NTNU	Kvalitet i utdanning
Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter	KD	Kvalitet i utdanning
Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten	KD	Kvalitet i utdanning
Frafall i studiene	NTNU	Kvalitet i utdanning
Andel utreisende utvekslingsstudenter Erasmus+ av totalt antall studenter (%)	KD	Kvalitet i utdanning
Antall meritterte undervisere	NTNU	Fagmiljø og læringsmiljø
Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk	KD	Kvalitet i forskning
Publikasjoner på nivå 2	NTNU	Kvalitet i forskning/fagmiljø
Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (Forskingsrådet/NIFU)	KD	Kvalitet i forskning
Søknader til Horisont 2020 over terskelverdi og til FRIPRO med god karakter	NTNU	Kvalitet i forskning
Antall ERC-kandidater/søknader til fase 2	NTNU	Kvalitet i forskning
Andel uteksaminerte kandidater tatt opp på doktorgradsprogram seks år tidligere (%)	KD	Kvalitet i forskerutdanningen og fagmiljøene
Andel årsverk i førstestillinger av årsverk i forsknings- og undervisningsstillinger	NTNU	Sterke fagmiljø
Andel BOA av totaløkonomien	NTNU	Sterke fagmiljø
Andel masterkandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning	KD	Relevans
Bidraginntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk (DBH)	KD	Relevans
Andre bidrags- og oppdragsinntekter per faglig årsverk (1000 kr)	KD	Relevans
Andelen forskningsinnsats i MNT-fag	KD	Relevans
Utreise studenter og ansatte	NTNU	Samspill, internasjonalisering
Antall ideer fra studenter og ansatte	NTNU	Relevans, nyskapingsskulturen
Antall lisenser og bedriftsetableringer fra studenter og ansatte	NTNU	Relevans, nyskaping
Sampublisering med andre sektorer (må konkretiseres)	NTNU	Samspill, kunnskapsdeling
Sampublisering med internasjonale fagfeller	NTNU	Samspill, internasjonalisering
Antall formidlingstiltak (utvalg av allmenn- og brukerrettet formidling)	NTNU	Samspill, kunnskapsdeling
Kandidattall på helse- og lærerutdanningene	KD	Samfunnsbehov kandidater
Antall studiepoeng per faglige årsverk	KD	Effektivitet
Andel kvinner i dosent- og professorstillinger (%)	KD	Mangfold
Andel midlertidig ansatte i undervisnings- og forskerstillinger (%)	KD	Arbeidsmiljø
Forholdstallet mellom årsverk i UFF/tekn.adm.stillinger	NTNU	Balanse mellom kjernevirksomhet og støtteapparat

6. Rammefordeling

For 2020 er NTNUs bevilgning 7 001 007 tusen kr, noe som innebærer en realøkning fra 2019 på 69,7 mill. kr (1 %). I det realistiske anslaget for fremtidig inntekt forventes det en relativt flat realutvikling fram mot utløpet av strategiperioden i 2025. Fakultetenes anslag viser en realvekst på 0,5 % frem mot 2022, deretter en tilsvarende realnedgang mot til dagens nivå i 2025. Det innebærer at handlingsrommet vårt i det vesentlige ligger i tydeligere prioriteringer innenfor eksisterende rammer, noe som igjen krever god planlegging og virksomhetsledelse på alle nivå i organisasjonen.

Samlet sett får driftsrammen til fakultetene i 2020 en realøkning på 36,7 mill.kr sammenlignet med 2019. Økningen skyldes vekst i resultatindikatorene, opptrapping av nye studieplasser og en øremerket bevilgning til Kavli-senteret. Nivået på SO-rammen i 2020 vil i som i 2019 utgjøre 14 % av totalbevilgningen.

De ubrukte bevilgningene ved NTNU skal bidra til å håndtere økonomisk risiko samt bidra til å gi et visst handlingsrom til å forskuttere aktivitet. Prognoser for 2019 viser at disse vil ligge i størrelsesorden 100-150 mill.kr ved utgangen av året. Sett i forhold til risiko og vårt aktivitetsnivå, er det et mål at de ubrukte bevilgningene samlet sett bør ligge på cirka 300 mill.kr. Målet skal nås innen utgangen av 2025 ved en koordinert og styrt bruk av avsetningene ved fakultetene og en realistisk plan for tilbakebetaling av forskutteringer ved sentralnivået/Eiendomsavdelingen.

Tabellen under oppsummerer estimert rammefordeling for hele perioden 2020-2023. ABE-kuttet som ble holdt tilbake i 2019 er fordelt i organisasjonen sammen med kuttet for 2020, og utgjør 80 mill.kr. Nye ABE-kutt f.o.m. 2021 er foreløpig fordelt på alle enheter som andelsmessige rammekutt, og vil i langtidsperioden avhenge blant annet av fremdrift og resultater fra gjennomgangene i «ABE-programmet».

I januar 2017 vedtok Styret en gradvis opptrapping (0,5 prosentpoeng årlig) av SO-ramma til å utgjøre 15 % av total bevilgning innen 2021. I henhold til dette vedtaket, er det i planleggingsrammene lagt til rette for at SO-bevilgningen øker med 0,5 prosentpoeng i 2021 og 2022, slik at den utgjør 15 % av bevilgning i 2022. Nivået og innretningen på SO-ramma vil bli gjennomgått og vurdert på nytt i forbindelse med utarbeidelse av planleggingsrammene for 2021. Disse legges frem for Styret i august 2020.

Tabell 1: Rammefordeling 2019-2023

Alle tall i 2020 tusen kr	2019	2020	Endring	2021	2022	2023
Rammebevilgning fra KD	6 931 147	7 001 007	69 860	7 014 140	7 037 499	7 019 394
Ramme drift fakultetene og VM	4 235 369	4 272 986	37 617	4 252 499	4 243 983	4 239 662
Fellesadm og andre fellestiltak	1 697 507	1 711 233	13 725	1 698 780	1 686 613	1 675 274
Sum driftsrammer (RD)	5 932 876	5 984 219	51 343	5 951 279	5 930 595	5 914 935
Rekrutteringsstillinger	565 454	546 132	- 19 322	529 180	525 599	535 810
Strategiske satsinger, vit.utstyr, omstilling	405 272	434 009	28 737	487 871	530 026	517 099
Sum ramme strategi og omstilling (RSO)	970 726	980 141	9 415	1 017 050	1 055 625	1 052 909
Sum rammefordeling	6 903 602	6 964 360	60 758	6 968 329	6 986 220	6 967 845
Usikkerhetsmargin	27 545	36 647	9 102	45 811	51 279	51 550
Rammebevilgning fra KD	6 931 147	7 001 007	69 860	7 014 140	7 037 499	7 019 394

Ramme drift (RD): Fakultetenes ramme

I den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene ligger det inn en liten vekst fra 2019 til 2020 (0,9 %). Inkludert i dette ligger både økninger knyttet til midler for nye studieplasser, endringer i resultatbevilgningen fra KD og et ABE-kutt på 80 mill.kr (2020 og etterslep 2019). I tillegg ligger det øremerkede midler fra Kunnskapsdepartementet til Kavli-instituttet.

Tabellen viser utviklingen per fakultet fra 2019 til 2020, fordelt på de ulike elementene i RFM. Alle tall er i 2020-kr, og viser dermed en realøkning på 36 mill.kr. Fakultetenes SO-bevilgning kommer i tillegg.

Tabell 2: Ramme drift fakultetene

Fakultet	År	Basis-bevilgning	Utdannings-insentiv	Forsknings-insentiv	Total bevilgning	Endring 2019-2020
OK	2019	130 715	107 194	17 934	255 843	-198
	2020	127 200	109 841	18 604	255 645	-0,1 %
VM	2019	83 102	0	9 769	92 871	-1 662
	2020	81 962	0	9 247	91 209	-1,8 %
AD	2019	87 862	65 063	16 030	168 955	-2 360
	2020	84 482	67 552	14 560	166 594	-1,4 %
HF	2019	204 670	101 884	29 389	335 943	4 804
	2020	205 323	101 995	33 428	340 747	1,4 %
IE	2019	411 840	250 279	102 269	764 388	4 955
	2020	413 206	258 361	97 777	769 343	0,6 %
IV	2019	377 905	190 776	152 532	721 212	-1 672
	2020	364 289	181 059	174 192	719 540	-0,2 %
MH	2019	339 523	244 534	130 832	714 889	27 785
	2020	342 060	251 175	149 438	742 674	3,9 %
NV	2019	297 279	100 408	124 093	521 780	-729
	2020	292 709	106 935	121 407	521 052	-0,1 %
SU	2019	399 482	218 848	41 158	659 488	6 695
	2020	392 842	226 030	47 311	666 183	1,0 %
Sum 2019	2019	2 332 378	1 278 986	624 005	4 235 369	37 617
Sum 2020	2020	2 304 073	1 302 949	665 964	4 272 986	0,9 %
Samlet endring		-28 305	23 964	41 958	37 617	

Som tabellen viser kan fakultetenes bevilgning fordeles på tre elementene basis, utdanning- og forskningsintensiv. De to sistnevnte utgjør fakultetenes resultatbevilgning. Endringen i resultatbevilgning kan spores tilbake til endring i de underliggende produksjonsindikatorne.

Ramme drift (RD): Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak

Denne posten inneholder drift av hele Fellesadministrasjonen, samt en rekke fellestiltak som gjelder hele NTNU. Tabellen under viser fordelingen av rammene til fellesadministrasjonen og andre fellestiltak.

Tabell 3: Ramme drift Fellesadministrasjon

Enhet	Historikk 2019	Fordeling 2020	Endring % 2019-2020
Rektor og styre	18 749	18 891	142 0,76%
Prorektor for forskning	58 364	45 141	-13 223 -22,66%
Prorektor for nyskaping	16 366	16 202	-164 -1,00%
Prorektor for utdanning	503 928	494 715	-9 213 -1,83%
Økonomi- og eiendomsdirektør*	402 289	372 429	-29 860 -7,42%
Organisasjonsdirektør	453 131	452 089	-1 042 -0,23%
NTNU felles **	272 226	348 413	76 187 27,99%
Sum fellesadm. og fellestiltak	1 725 052	1 747 880	22 827 1,32%

Det er totalt sett en vekst i rammen til fellesadministrasjon og NTNU felles på 1,4 % i 2020 sammenlignet med 2019. ABE-kuttet reduserer rammen for de fleste enheter. Økningen på NTNU felles skyldes at vi setter av mer midler til usikkerhetsmarginen og tilbakebetaling av tidligere forskuttet aktivitet.

* Eiendomsavdelingen og Campuservice finansierer det meste av sin aktivitet gjennom internhusleieordningen.

** Internhusleie fellesadministrasjonen, kopinoravgift, diverse kontigenter, forskuttet aktivitet, usikkerhetsmarginen.

Den store nedgangen for prorektor forskning skyldes at midlene til Vitenskapsfestivalen i 2019 legges til NTNU felles fra 2020.

Usikkerhetsmarginen

Usikkerhetsmarginen skal håndtere både risiko for annen inntektsutvikling enn forventet og usikkerhet knyttet til kostnadsutviklingen, og ligger for 2020 på 36,6, mill.kr. Usikkerheten øker frem i tid, og nivået på marginen ligger på om lag 50 mill.kr. i langtidsperioden. Innenfor usikkerhetsmarginen er det blant annet økonomisk lagt til rette for å følge opp styrets vedtak om deling av Institutt for historiske studier.

Finansiering av drift og vedlikehold (internhusleie)

Finansiering av drift og vedlikehold ved NTNU finansieres i hovedsak gjennom internhusleiefakturerings fra Eiendomsavdelingen/Campuservice til resten av organisasjonen. Alle fakulteter og fellesadministrasjonen, gis en internhusleiebevilgning gjennom basisrammen i RFM. I praksis vil det dermed si at bevilgningen til drift og vedlikehold ligger innbakt i linjene som viser tildeling til fakultetene og fellesadministrasjonen i tabell 1.

Totalt estimeres en internhusleiefakturerings mot fakultetene i 2020 på ca 612 mill.kr (realøkning i internhusleiepris pr kvm på 1 % fra 2019), og en fakturerings på 326 mill.kr. mot fellesadministrasjonen. Fakultetene finansierer arealbruk både med bevilgningen og en andel fra den eksternt finansierte aktiviteten (BOA). I tillegg til finansiering via internfakturerings, gis Eiendomsavdelingen/Campuservice i 2020 en direktebevilgning på 258 mill.kr primært til dekking av kapitalelementet på eksterne husleiekostnader.

Samlet sett forventes dermed Eiendomsavdelingen og Avdeling for campuservice å ha en total inntektsramme i 2020 på nærmere 1,2 mrd.kr.

Rammen til dette området vil med dette ha en realøkning på 33 mill.kr. sammenlignet med 2019.

Ramme strategi og omstilling (RSO)

SO-ramma finansierer/delfinansierer store strategiske satsninger, omstillingsaktiviteter og andre fellestiltak på NTNU-nivå. Ca. to tredjedeler av ramma brukes til rekrutteringsstillinger, mens den siste tredjedelen brukes til andre strategiske satsninger. Eksempler på sistnevnte er vitenskapelig utstyr, støtte til forskningssentra som SFF/SFI/FME, tematiske satsningsområder, prosjekter knyttet til innovativ utdanning, utvikling av digital eksamen etc. Satsningene som tildeles midler over SO-ramma skal være tidsavgrensede, normalt 3-4 år.

I 2020 legger Rektor opp til en SO-ramme som utgjør 14 % av NTNUs totalbevilgning KD. Dette er på samme nivå som i 2019, og er i henhold til styrevedtaket om planleggingsrammene for 2020 fra august 2019. Med bakgrunn i den tidligere planlagte opptappingen av SO-ramma til 15 % av totalbevilgningen, vil det bli gjort en ny vurdering av nivå og innretning på SO-ramma i 2021.

I SO-ramma for 2020, har Rektor lagt til rette for å følge opp utviklingsplanene på utdanningsområdet og styrke satsningen på utvikling av læringsareal. Det er gjort en gjennomgang av øvrige deler av RSO-porteføljen for å frigjøre midler til dette utdanningsløftet.

For langtidsperioden vil det være rom for nye strategiske satsninger/tiltak etter hvert som satsninger som er tildelt RSO-midler avsluttes eller går over i ordinær drift. Det legges i utgangspunktet opp til porteføljestyling innenfor de ulike virksomhetsområdene, slik at prorektorer og direktører kan tilpasse nivået på ulike virkemidler/tiltak innenfor en porteføljeramme. Samtidig vil behovet for å gjøre omfordelinger mellom de ulike porteføljene bli vurdert.

Tabell 4: Detaljerte fordeling av SO-ramma for 2020:

	2020
Digitalisering	107 700
BOTT investering ERP_system	13 000
BOTT investering ERP_system	13 000
Digitalisering	47 100
Digitalisering	47 100
Digitalisering organisasjon	18 000
Arbeid med gjennomgående prosesser	15 000
BOTT-samarbeidet: saks- og arkivsystem.	3 000
Digitalisering utdanning	15 300
Digital vurdering	15 300
Utviklingsprosjekter IT	14 300
Digitalisering/utviklingsprosjekter	14 300
Forskning	152 834
Campusutvikling	2 000
Annet	2 000
Forskningsinfrastruktur	33 000
Forskningsinfrastruktur	33 000
Internasjonal forskningsstrategi	9 000
Internasjonal handlingsplan	8 000
Open Science	1 000
Muliggjørende teknologier	10 300
Muliggjørende teknologi	10 300
NTNU Toppforskning	70 034
Fremragende fagmiljø	12 999
Fripro - fellesløft	10 966
Onsager fellow	13 494
SFF/SFI/FME	25 925
Stjerneprogram	6 650
Publiseringsfond	1 000
Publiseringsfond	1 000
Tematiske satsningsområder	27 500
Sentralt støttede forskningsmiljøer tidl HIST	7 500
Tematiske satsningsområder	20 000
Nyskaping	38 625
Nyskaping	38 625
Innovasjon	15 925
Nyskaping/kommersialisering	14 500
Nyskappingsaktivitet	5 700
Universitetskommuner	2 500
Organisasjon	8 000
Organisasjon	8 000
Annet	500
Arbeid med gjennomgående prosesser	0
Førstelektorprogram	2 500
Likestilling og mangfold	5 000
Utdanning	63 678
EVU	2 500
Etter-og videreutdanning	2 500
NTNU Toppundervisning	18 234
SFU	3 734
Toppundervisning/innovativ utdanning	13 500
Universitetsskoler	1 000
Omstilling	6 194
Innføring ny ex.phil ordning	6 194
Program for digitalisering av utdanningsområdet	9 000
NTNU Drive	9 000
Utdanningsstrategiske tiltak	27 750
Utdanningsstrategiske tiltak	27 750
Campusutvikling	15 000
Rekrutteringsstillinger	546 133
Frie stillinger	439 182
Øremerkede stillinger	106 951
Tilbakebetaling av forskutteringer	48 172
Totalt	980 141

7. Risikovurdering av årsplanen

Mens selve årsplanen er utarbeidet med utgangspunkt i vurderinger av suksessfaktorer for å realisere strategien, er risikovurderingen av årsplanen rettet mot vår evne til å gjennomføre det vi har planlagt i 2020 og risikoer for forsinkelser eller endringer.

Samlet sett vurderes risikoen for svikt i gjennomføring av årsplan og budsjett for 2020 som lav. Vi har imidlertid noen forhold som blir ekstra viktige for å lykkes i 2020. Endrede økonomiske rammebetingelser og NTNUs evne til omstilling er fellestrekk ved punktene under. Flere av usikkerhetsmomentene som omtales under følges opp gjennom tiltak i blant annet utviklingsplanene og andre tiltak eller prosjekter.

Endringer i økonomiske rammebetingelser

Omlegging av etter- og videreutdanningsvirksomheten

I april 2018 lanserte NTNU en EVU-satsing som innebærer at omfanget av EVU-virksomheten skal dobles i løpet av tre år. Satsingen innebærer også at vi vurderer behov for omlegging av måten vi organiserer virksomheten på. Samtidig pågår det viktige avklaringer i regi av UHR/KD vedrørende regelverket for finansiering av etter- og videreutdanning som tilbys av UH-sektoren. Samlet sett innebærer endringene en viss usikkerhet, både med tanke på gjennomføring og økonomiske konsekvenser.

Politisk risiko

Horizon Europa, kombinert med Brexit, representerer både en politisk og «kommersiell» risiko. Det er grunn til å tro at Norges bidrag til EU-forskning vil øke og at finansieringen til NFR vil bli redusert som følge av dette. NTNU må justere finansieringskilde raskere enn dette. Gitt den betydelige vekten EU-forskning har i finansieringsmodellen til universitets og høyskolesektoren, så er dette både en stor risiko og en stor potensiell oppside for NTNU. Det vurderes som vesentlige risikofaktorer hvorvidt vi klarer å øke eksterntfinansiert virksomhet fra dagens nivå, og om vi klarer å dreie fra hovedsakelig NFR-finansierte prosjekter til i hovedsak EU-finansierte prosjekter.

Endret økonomisk situasjon

Vi er i ferd med å gå fra en lang periode med relativt høy realvekst til en periode der bevilgningen ser ut til å flate ut for mange av NTNUs enheter. Dette gjelder til tross for vekst i resultatene, fordi ABE-kuttet «spiser opp» veksten, noe som vil treffe hele virksomheten. Dette vil oppleves som en ny situasjon for mange enheter, og krever omstilling og at vi evner å bruke de ressursene som vi allerede har bedre.

Omstillingsevne

Samlet endringstrykk

Siden fusjonen trådte i kraft har organisasjonen gjennomgått betydelige endringer. Det er en krevende balansegang å sikre at allerede iverksatte endringer ferdigstilles og «får satt seg», samtidig som vi er opptatt av å svare på utfordringene fra samfunnet rundt oss og gripe muligheter som kan styrke virksomheten ytterligere. Det er nødvendig å følge nøye med på det samlede endringstrykket for de ansatte og organisasjonen som helhet i 2020 og sikre god koordinering med tidligere igangsatte og pågående initiativ slik at oppgavene fordeles hensiktsmessig gjennom året.

Digital kompetanse

NTNU må bygge digital kompetanse i mange deler av organisasjonen. En konsekvens av manglende kompetanse om digitalisering med påfølgende prosess- og organisasjonsutvikling kan være at vi ikke griper mulighetene i stor nok grad eller ikke endrer oss raskt nok til å sikre at gevinstene som digitaliseringsarbeidet gir kan hentes ut. Gjennom en kombinasjon av kompetanseutviklingstiltak og nyrekruttering ønsker vi å styrke organisasjonen.

Kapasitet og tilgjengelighet i ledelse og støtteapparat

Erfaringer fra de siste årene viser at tilstrekkelig kapasitet hos lederne og i støtteapparatet er en vesentlig risikofaktor for gjennomføring av utviklingstiltak samtidig med at den daglige driften skal ivaretas, og at begrenset kapasitet i ledelse og administrativt støtteapparat kan være en trussel mot både arbeidsmiljø og

gjennomføringsevne. Det legges fortsatt opp til et høyt aktivitetsnivå i organisasjonen, og mange av prioriteringene fordrer at lederne tar aktivt grep. Vi risikerer at lederne (og lederstøtteapparatet) blir en flaskehals og at gjennomføringen av strategien forsinkes.

Lederutvikling

Både den daglige virksomheten og realiseringen av NTNUs strategi innebærer endringer som utfordrer ledere og ansatte til å arbeide på nye måter. Det handler om digitalisering, samhandling, utforming av arealer, samtidig som mindre vekst i bevilgningene gjør at det økonomiske handlingsrommet blir strammere. Dette krever utvikling av lederkompetansen i organisasjonen. Status i dag er at denne varierer.

En heterogen organisasjon

NTNUs strategi framhever at vi skal ha ressursstyring som bidrar økt produktivitet og sikrer handlingsrom for strategiske prioriteringer og fornyelse i alle deler av organisasjonen. Betydningen av god framdrift i dette forsterkes av den forventede rammeutviklingen som følge av ABE-trekket.

NTNU er en stor og til dels heterogen organisasjon med betydelige forskjeller i størrelse og funksjoner på samme organisatoriske nivå. Dette kompliserer effektiviseringen av deler av vår tjenesteproduksjon, for eksempel standardisering av tjenester på ulike nivåer og i ulike deler av organisasjonen. Det er derfor naturlig å gå inn i denne heterogenitetsutfordringen. Et eksempel på et tjenesteområde er NTNUs omfattende støtteapparat for EU-forskning hvor det planlegges en gjennomgang av tilbud og organisering av dette.

Øvrige risikomomenter

Rekruttering av ansatte

Nyrekruttering er et av våre mest kraftfulle virkemidler for strategisk utvikling av alle deler av virksomheten. Rask og riktig rekruttering er en kritisk suksessfaktor for hele strategiperioden. Vi har hatt utfordringer knyttet til at rekrutteringsprosessene tar tid og vi mister gode kandidater underveis. I 2019 ruller vi ut en forbedret og digitalisert rekrutteringsprosess for vitenskapelig ansatte. Samtidig iverksetter vi et nytt verktøy for bemanningsplanlegging som vil kunne hjelpe lederne på alle nivå til mer strategisk og langsiktig utvikling av bemanningen. I 2020 vil vi ha høy oppmerksomhet på om vi oppnår ønsket kvalitetsheving og utnytter mulighetsrommet nyrekruttering gir i alle deler av virksomheten.

Campussamling

Det er viktig å opprettholde fremdriften i planleggingen og realiseringen av campusprosjektet, da en samling av fagmiljøene er vurdert som en viktig faktor for å realisere gevinster av fusjonen og prosjektet gir viktige bidrag til NTNUs arbeid med å løse store samfunnsutfordringer. Opprettholdelse av framdriften er viktig også for at kostnadene med prosjektet ikke skal øke.

Informasjonssikkerhet, personvern og internkontroll

Informasjonssikkerhet og personvern (GDPR) representerer vesentlige risikoområder. Selv om det legges ned et betydelig arbeid for å forbedre organisasjonen på dette området kan det ikke utelukkes at vi kan få uønskede hendelser som kan gå utover NTNUs omdømme eller kapasitet til å ivareta andre prioriterte oppgaver.

Nivå på usikkerhet i planleggingsrammene

Vi bør tilstrebe noe høyere risikonivå i planleggingsrammene (fra 2021 og utover). Erfaringene tilsier at vi budsjetterer inntektssiden for konservativt, og at dette kan medføre at vi for liten grad evner å utnytte handlingsrommet. Gjennom høstens arbeid med langtidsbudsjett 2020-23 er det satt fokus på ambisjonsnivå og risikoprofil i estimeringen av framtidige bevilgnings- og BOA-inntekter.

8. Sammenheng strategi - årsplan

Tabellen viser koblingen mellom utviklingsmålene i strategien og de fem hovedområdene i årsplanen for 2019 og langtidsperioden.

Nr	Utviklingsmål i strategien: NTNU skal...	Kapittel i strategien	Sterke fagmiljø	Styrket samspill og tverrfaglighet	Fremtidens studietilbud og livslang læring	Formyelse av infrastruktur for arbeids- og læringsmiljøer	Effektive og moderne støttefunksjoner
1	heve kvaliteten i studieporteføljen, blant annet gjennom samordning og konsentrasjon og ut fra internasjonale trender i utdannings- og arbeidsmarkedet	Utdanning			X		
2	prioritere innovative og utforskende læringsprosesser med høy internasjonal kvalitet, bygget på forskningsbasert kunnskap om læring	Utdanning			X	X	
3	utvikle etter- og videreutdanningstilbud i samspill med arbeidslivet	Utdanning		X	X		
4	etablere utviklingsprogram for systematisk heving av utdanningsfaglig kompetanse	Utdanning	X				
5	øke suksessen på eksterne konkurransearenaer generelt og lykkes bedre på internasjonale konkurransearenaer for fremragende forskning spesielt	Forskning	X				
6	utvikle vårt forskningssamarbeid med andre forskningsmiljøer og offentlige og private virksomheter	Forskning		X			
7	heve kvaliteten på publikasjonene og på den måten styrke vår vitenskapelige gjennomslagskraft	Forskning	X				
8	legge til rette for kunnskapsdeling gjennom åpen tilgang til våre publikasjoner og forskningsdata	Forskning		X			
9	utvikle kunst med dokumentert høy internasjonal kvalitet	Kunst	X				
10	videreutvikle samspillet mellom kunst, teknologi og vitenskap	Kunst		X			
11	bidra aktivt til å styrke kunstens rolle i samfunnet og i skolen	Kunst		X			
12	styrke langsiktig samarbeid med etablert næringsliv og offentlig sektor for å bedre arbeidslivets omstillingsevne	Nyskaping		X			
13	øke antall innovasjoner, kommersialiseringer og nyetableringer fra ansatte og studenter	Nyskaping	X	X			
14	innarbeide innovasjonskompetanse i utdanningen av våre kandidater	Nyskaping		X	X		
15	øke vår deltakelse i samfunnsdebatten og sørge for at våre perspektiver, ideer og resultater blir bedre kjente og brukte	Formidling		X			
16	styrke formidlingskompetanse blant ansatte og ph.d-studenter	Formidling	X				
17	særlig styrke formidlingen innen teknologi og naturvitenskap	Formidling		X			
18	øke kjennskapen til NTNU i inn- og utland	Formidling		X			
19	øke utnyttelsen av EUs virkemidler for forskning, innovasjon og utdanning for å sikre høy kvalitet og relevans i virksomheten vår	Internasjon alisering	X				
20	etablere strategiske partnerskap med utvalgte institusjoner globalt	Internasjon alisering		X	X		
21	styrke rekrutteringen av fremragende forskere internasjonalt og øke den internasjonale mobiliteten for våre ansatte	Internasjon alisering	X	X			
22	øke andelen gradsstudenter som tar et studieopphold ved et utenlandsk lærested	Internasjon alisering		X	X		
23	utnytte tematiske satsingsområder og muliggjørende teknologier til å realisere ideer og løse samfunnsproblemer gjennom tverrfaglige forskningsprosjekter	Tverrfag- lighet		X			
24	utvikle tverrfaglige studietilbud og gi studentene innsikt i tverrfaglig samhandling gjennom læringsaktiviteter som krysser fag- og profesjongrensene	Tverrfag- lighet		X	X		

25	stimulere til delingskultur og til at ressurser og kompetanse brukes på tvers av enheter	Tverrfag- lighet		X	X		X
26	ha en ambisiøs rekrutteringspolitikk og effektive rutiner som sikrer gode ansettelse	Karriere	X				X
27	ha systematisk dialog med vitenskapelig ansatte om individuelle faglige utviklingsmål og karriereplaner	Karriere	X				
28	utvikle lederrollen og heve kompetansen hos våre ledere og ansatte	Karriere	X				X
29	integrere helsefremmende arbeid i den daglige driften	Arbeids- miljø	X				X
30	bidra til gode læringsrammer gjennom velferdstilbud og frivillige aktiviteter på studiestedene	Arbeids- miljø				X	
31	forbedre kjønnsbalansen i vitenskapelige toppstillinger	Arbeids- miljø	X				
32	etablere arbeidsplasser og læringsarenaer baserte på forskning og erfaringer	Campus				X	
33	utvikle bærekraftige teknologiske løsninger	Campus				X	X
34	utvikle en fremtidsrettet, samlet campus i Trondheim som er modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge	Campus				X	
35	ha ressursstyring som bidrar til økt produktivitet og sikrer handlingsrom for strategiske prioriteringer og fornyelse på alle nivå	Utvik- lingsevne				X	X
36	iverksette digitaliseringstiltak og forbedringer som støtter opp under helhetlige, standardiserte rutiner og arbeidsprosesser	Utvik- lingsevne			X	X	X