



Årsplan 2022

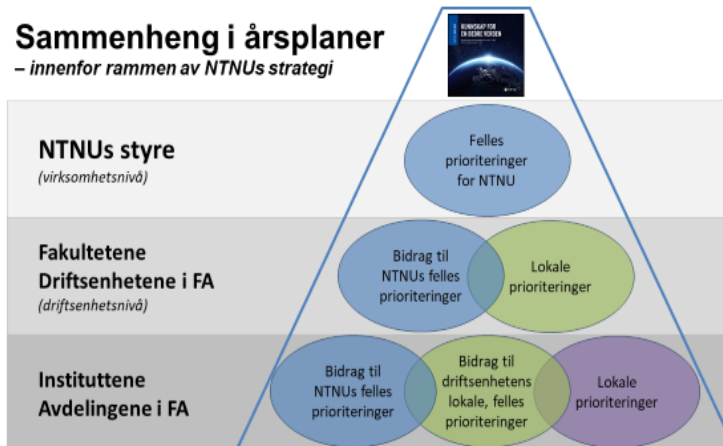
For gjennomføring av strategien
«Kunnskap for en bedre verden»

Vedtatt av NTNUs styre 02.12.2021, styresak S-59/21

1. Kort om årsplanen

Årsplanens viktigste formål å avklare og dokumentere kommende års prioriteringer og oppgaver for ledere og medarbeidere.

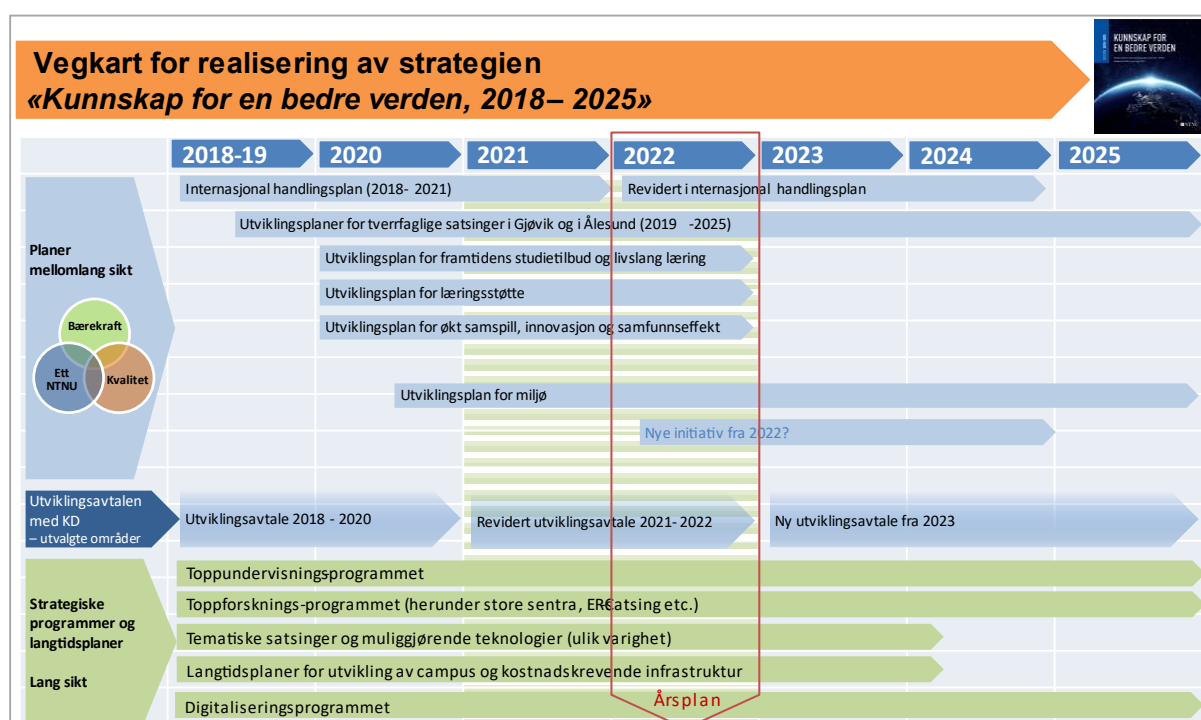
Årsplanen som er vedtatt av NTNUs styre er endringsfokustert og forankret i NTNUs strategi. Den inneholder felles prioriteringer som hele organisasjonen må bidra til for at utviklingsmålene i strategien skal kunne realiseres. Den gir dermed hele organisasjonen rammer for sin årsplan, og det forventes at NTNUs prioriteringer reflekteres tydelig i alle enhetenes planer. Figuren illustrerer sammenhengen mellom årsplanene.



Årsplanen inneholder også en overordnet fordeling av budsjettammer.

Rektor har det overordnede ansvaret for gjennomføring av årsplanen og skal rapportere tertialvis til NTNUs styre. Arbeidet vil kreve samarbeid på tvers av virksomhetsområdene og nivåene i organisasjonen.

Til grunn for målene som beskrives i årsplanen, ligger plandokumenter med mellomlang sikt, samt programmer, insentiver og andre strategiske satsinger, slik figuren under viser.



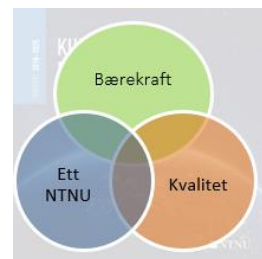
2. Sammendrag

Kvalitet, Bærekraft og Ett NTNU

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 arbeides systematisk med over tid. Årsplanen tar inn over seg strategiens ambisjon om å styrke NTNUs posisjon som kunnskapsinstitusjon, samtidig som den legger opp til å møte behov og forventninger som oppstår i kjølvannet av koronapandemien.

Årsplan 2022 inneholder åtte mål for NTNU. Av disse inngår fem mål i den reviderte utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet. *Bærekraft, Kvalitet og Ett NTNU* er fellesnevnerne for de åtte målene, og skal være retningsgivende for NTNUs fellesprioriteringer. Målene er alle viktige områder som skal prioriteres i 2022 for å realisere strategien *Kunnskap for en bedre verden* innen 2025.

- 1. NTNU skal heve kvaliteten i porteføljen gjennom å videreutvikle sitt studietilbud, med vekt på utvalgte fagområder.*
- 2. NTNU skal styrke den utdanningsfaglige kompetansen ved systematisk kompetanseutvikling.*
- 3. NTNU skal utvikle flere talenter og flere forskningsmiljøer på høyt internasjonalt nivå.*
- 4. NTNU skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten og bidraget til bærekraftig innovasjon med utspring fra klynger og sentre.*
- 5. NTNU skal planlegge og videreutvikle det strategiske grunnlaget for framtidens campuser. De skal sikre gode arbeidsplasser og godt og forsvarlig arbeidsmiljø for ansatte og studenter, tverrfaglig samhandling og sosiale kvaliteter.*
- 6. Vi skal videreutvikle sterke forskergrupper, internasjonalt samarbeid og åpen vitenskap.*
- 7. Vi skal styrke vår rolle som kunnskaps- og kompetanseleverandør for bærekraftig utvikling og bærekraftige løsninger.*
- 8. Vi skal videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenester og prosesser som støtter opp om kjernevirksomheten.*



Årsplanen inneholder en beskrivelse av hvert mål, samt hvordan vi vil vurdere måloppnåelse. I tillegg til å vurdere måloppnåelse knyttet til hvert mål, følger NTNU med på den langsiktige utviklingen av virksomheten gjennom Kunnskapsdepartementets (KD) nasjonale styringsparametere og egne analyser. Årsrapporten til Kunnskapsdepartementet vil inneholde en vurdering av status og måloppnåelse.

Årsplanen inneholder også vurderinger omkring de økonomiske rammebetingelsene og rammefordeling for 2022. NTNUs bevilgningsøkonomi framstår som robust for 2022 og utover i langtidsperioden, men vi opplever større usikkerhet knyttet til fremtidige rammer fra KD enn tidligere år, samt en større usikkerhet rundt bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteter på lang sikt.

Et overordnet risikobilde for NTNU tegnes til sist i årsplanen. Her presenteres risikobildet for NTNU idet vi går inn i 2022. NTNU vurderer at risikonivået for virksomheten er akseptabelt og arbeider fortløpende med tiltak for å håndtere risikoene.

3. Rammebetingelser for årsplanen

Rammer og føringer fra Kunnskapsdepartementet (KD)

KDs bevilgning, krav og forventninger til NTNU blir tydeliggjort i tildelingsbrev, etatsstyringsbrev og etatsstyringsdialog. Den siste tilbakemeldingen er i hovedsak positiv, men understreker også at departementet har høye forventninger til NTNU og til vår utvikling og forbedring. Gitt våre strategiske ambisjoner og vår rolle i sektoren, forventer departementet vesentlig forbedring i resultatene i årene som kommer.

KD har definert fire 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.

ABE-reformen og andre kutt

Forslaget til statsbudsjett for 2022 viser at UH-sektoren må forvente større endringer fremover, ved flere øremerkede kutt. Den nye regjeringen har signalisert at ABE-reformen ønskes erstattet med mer målrettede prosesser og effektivitetsmål, men har ennå ikke fjernet ABE-kuttet. I forslaget til statsbudsjett får NTNU i 2022 et ABE-kutt på 37,6 millioner, og dette er fordelt som andelsmessige rammekutt på 0,5% for fakultetene og Fellesadministrasjonen.

Det ligger fortsatt en forventning om at statlige virksomheter arbeider systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre, og i tillegg til ABE-kutt har den nye regjeringen lagt fram forslag om kutt knyttet til endrede reisevaner, konsulentbruk og annet. Totalt opplever NTNU flere kutt og forventer også i årene som kommer at endrede rammebetingelser i stadig økende grad gir en situasjon som krever organisasjonsutvikling som gir gevinster, parallelt med mer krevende prioriteringer. Kuttene krever at de enkelte enhetene gjør grep for å tilpasse aktiviteten til de økonomiske rammene, og bedre utnytter de ressursene vi allerede disponerer. NTNU vil fortsette å jobbe med digitalisering som et virkemiddel for bedre og mer effektive arbeidsprosesser, og i større grad ta ut og fordele gevinstene fra de tiltak som iverksettes. Dette må gjøres i et langsiktig perspektiv, og innenfor rammen av et godt og forsvarlig arbeidsmiljø.

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.

Det er fortsatt uklart hvilke langsiktige konsekvenser koronapandemien vil ha for NTNUs samfunnsoppdrag, rammebetingelser og handlingsrom på lengre sikt. Strategioppfølging, planlegging og virksomhetsutvikling vil derfor foregå under større usikkerhet enn det vi er vant til. Økt studiepoengproduksjon og nye studieplasser (RNB 2020) vil gi økte inntekter, men regjeringen har signalisert at den samlede studiekapasiteten etter hvert skal normaliseres i henhold til konjunktorene.

Konkurransen om forskningsfinansiering forventes å bli ytterligere skjerpet i tiden framover. Norge har forpliktet seg til å delta i Horisont Europa, og regjeringen har svært høye ambisjoner for norsk

UH-sektors økonomiske returandel. NTNU vil møte klare forventninger til vårt bidrag her i årene som kommer.

Etablert praksis for rammefordeling

Rammefordelingsmodellen (RFM) er et redskap for å fordele NTNUs bevilgning fra Kunnskapsdepartementet til fakultetene, vitenskapsmuseet og fellesadministrasjonen. Rammene for 2022 og videre utover i langtidsperioden beregnes ved hjelp av modellen. Dette gjelder både ordinær ramme (Ramme Drift – RD) og den strategiske delen av ramma (Ramme strategi og omstilling).

Nivået for Ramme strategi og omstilling settes i rammefordelingsmodellen, men innholdet er et resultat av strategiske prioriteringer. Rammen er et svært viktig virkemiddel som rektor bruker for å understøtte og stimulere til å oppnå NTNUs strategiske mål. Midlene avsettes med en andel til strategiske rekrutteringsstillinger og en andel til andre tiltak. Den strategiske ramma deles slik i *Ramme rekrutteringsstillinger (RRS)* og *Ramme strategi- og omstillingsmidler (RSO)*, hvor RSO med forankring i strategiske ambisjoner årlig skal utgjøre minimum 6 % av NTNUs rammebevilgning. Den strategiske ramma inneholder kun bevilgninger til tidsavgrensede satsinger eller prosjekter som er bundet for avgrensede perioder. Årlig frigjøres og reforderes deler av ramma når satsinger avsluttes eller overføres til ordinær finansiering over NTNUs driftsbudsjett (RD).

Finansiering av målene i årsplanen

Det meste av arbeidet knyttet til målene i årsplanen er langsiktig og kontinuerlig arbeid. Både kontinuerlig endringsarbeid og konkrete tidsavgrensede prosjekter eller satsinger gjøres i stor grad av fagmiljøene og finansieres gjennom den ordinære rammefinansieringen. I tillegg er det avsatt midler over *Ramme Strategi og omstilling (RSO-ramma)*, som understøtter målene i årsplanen. RSO-midler går enten direkte til konkrete prosjekter og satsinger, eller ved at finansiering utløses etter tilslag på BOA-prosjekter (bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet). I tillegg finansieres rekrutteringsstillinger over ramme for rekrutteringsstillinger (RRS), noe som anses å være en nøkkelfaktor i arbeidet med å nå flere av målene i NTNUs årsplan.

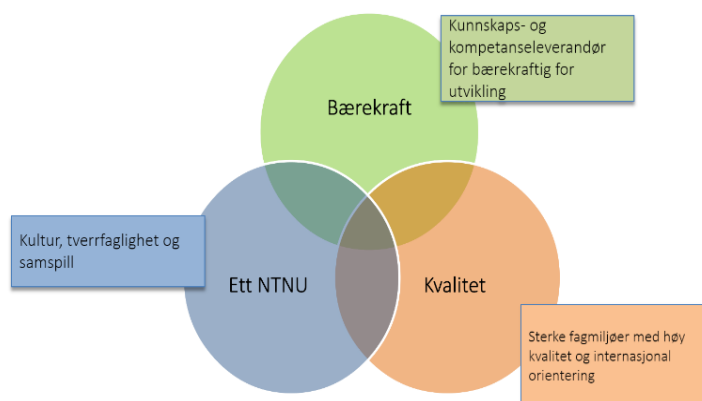
4. Prioriterte områder og mål for 2022

Årsplan 2022 inneholder åtte mål for NTNU. Av disse inngår fem mål i den reviderte utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet, som løper ut 2022.

Kvalitetsutvikling og et tydelig bærekraftavtrykk ligger til grunn for samtlige mål i årsplanen. Bærekraft, Kvalitet og Ett NTNU er fellesnevnerne for de åtte målene.

Kvalitet er fundamentet for å realisere strategien. NTNU skal videreutvikle sterke fagmiljøer med høy kvalitet og internasjonal orientering. Vi har fortsatt en vei å gå, både med tanke på kvalitet i bredde og utvikling av flere spisser.

Bærekraft handler om vårt bidrag til et mer bærekraftig samfunn, både gjennom hvilken utdanning vi tilbyr våre studenter, hva vi forsker på og hvordan vi formidler og bidrar til å omsette vår kunnskap. Dette handler også om hvordan vi utformer vår egen virksomhet og drifter våre egne campuser.



Bakgrunnen for overskriften **Ett NTNU** er behovet for å arbeide videre med utvikling av organisasjonen, for å bygge en felles kultur, utvikle og ta i bruk digitale løsninger og å videreutvikle støtteapparatet. *Ett NTNU* handler også om innsatsen vi skal legge ned i å utvikle og utnytte vår tverrfaglighet og å understøtte tverrfaglighet som et bærende prinsipp for forskning, utdanning og innovasjon. Tverrfaglighet og styrket samspill internt og eksternt vil igjen understøtte kvalitetsutvikling og bidra til å utvikle bærekraftige løsninger på morgendagens utfordringer.

Årsplanen inneholder ikke det komplette planverket for NTNU, men har et endringsfokus og omtaler det vi i fellesskap skal løfte i det kommende året.

Sentrale dokumenter

[Utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet](#)

Kunnskapsdepartementet (KD) har gradvis innført en ordning med flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og hver av de statlige institusjonene. Utviklingsavtalene skal bidra til å nå målene om høy kvalitet, tydeligere institusjonsprofiler og bedre arbeidsdeling i sektoren. De skal også bidra til faglig utvikling og være til støtte for styret. De fem første av NTNUs mål for 2022 er mål som inngår i denne avtalen.

[Utviklingsplaner](#)

NTNU vedtok i desember 2019 utviklingsplaner som med tilhørende virkemidler og tiltak skal bidra til å realisere ett eller flere utviklingsmål i NTNUs strategi. Utviklingsplanene skal gjennom forsterket innsats i en avgrenset periode bidra til å styrke arbeidet innen utvalgte områder. Årsplan 2022 skal realiseres gjennom blant annet tiltak beskrevet i disse utviklingsplanene:

- *Utviklingsplan for framtidens studietilbud og livslang læring*
- *Utviklingsplan for økt samspill, innovasjon og samfunns effekt*
- *Utviklingsplan for læringsstøtte*
- *Utviklingsplan for miljø*
- *Internasjonal handlingsplan*

Mål for NTNU i 2022

Målene er alle viktige områder som skal prioriteres i 2022 for å gi retning mot å realisere målene i strategien *Kunnskap for en bedre verden* innen 2025.

Mål 1: NTNU skal heve kvaliteten i porteføljen gjennom å videreutvikle sitt studietilbud, med vekt på utvalgte fagområder.

NTNU skal fortsette arbeidet med å hente ut samordningsgevinster på tvers av NTNU gjennom arbeid med studietilbudet. NTNU skal, i tråd med strategien *Kunnskap for en bedre verden*, videreutvikle en portefølje som ivaretar arbeidslivets og samfunnets behov, og bidrar til å oppfylle FNs bærekraftsmål. I den strategiske utviklingen av porteføljen skal NTNU vektlegge sin rolle i et nasjonalt perspektiv.

Perspektivet om livslang læring skal være integrert i utviklingen av hele porteføljen. NTNU skal innrette utdanningstilbud slik at samfunnet får den kompetansen det er behov for nå og i tiden framover. All porteføljeutvikling baseres på NTNUs Politikk for kvalitet i og utvikling av studieporteføljen.

NTNU skal utvikle hele bredden av studietilbudet, og formuleringen «utvalgte fagområder» peker i denne sammenheng særskilt på arbeidet med prosjektene *Framtidens teknologistudier* og *Framtidens HUMSAM-studier*. Disse prosjektene skal bidra til å utvikle studieporteføljen innenfor hhv. teknologiområdet og innenfor humaniora og samfunnsvitenskap. De to prosjektene samarbeider tett og vil utforske muligheter for flere tverrfaglige studietilbud. Etter- og videreutdanning er en integrert del av prosjektarbeidet. NTNU vil styrke og kvalitetssikre arbeidsrelevansen i alle sine studietilbud.

Vurdering av måloppnåelse:

Måloppnåelse vurderes ut fra gjennomførte prosesser og piloter i regi av prosjektene *Framtidens teknologistudier* og *Framtidens HUMSAM-studier*. Pilotene skal støtte opp under utvikling av studietilbud som ivaretar NTNUs egenart og ønskede kandidatprofiler.

Når det gjelder etter- og videreutdanning vurderes måloppnåelse ut fra økt omfang i tilbudet og framdrift i arbeidet med å videreutvikle støttetjenester. I støttetjenester ligger både digital infrastruktur, markedsarbeid, økonomiske rådgivningstjenester samt tilbud om studieadministrativ og utdanningsfaglig kompetanseheving.

Mål 2: NTNU skal styrke den utdanningsfaglige kompetansen ved systematisk kompetanseutvikling.

Et av utviklingsmålene i NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden*, er å prioritere innovative og utforskende læringsprosesser med høy internasjonal kvalitet, bygget på forskningsbasert kunnskap om læring og undervisning i høyere utdanning. Dette krever solid utdanningsfaglig kompetanse hos ansatte med undervisningsoppgaver, og NTNU har derfor utviklet forskningsbaserte opplæringsstilbud for utdanningsfaglig basiskompetanse.

NTNU skal utvikle en helhetlig plan for kompetanseutvikling. I avtaleperioden vil NTNU ha et spesielt fokus på utdanningsfaglig kompetanse, herunder digitale læringsformer. Videreutvikling av de formelle tilbudene knyttet til utdanningsfaglig basiskompetanse og merittering er en del av dette. Planen skal utformes slik at den inneholder tilbud som kan skaleres slik at tilbudet er tilgjengelig både for studenter som bidrar i undervisningen og for ansatte i ulike stillingsgrupper.

NTNU vil legge til rette for forskning på egen utdanningsvirksomhet og stimulere talenter og fagmiljøer som er i posisjon til å hevde seg innenfor relevante konkurransearenaer basert på høy kvalitet. NTNU vil også implementere en helhetlig modell for læringsstøtte som bidrar til å realisere strategiens utviklingsmål om innovative og utforskende læringsprosesser. Arbeidet vil bygge på erfaringer og evalueringer av eksisterende tiltak og ordninger og omlegging til heldigital undervisning våren 2020.

Vurdering av måloppnåelse:

- I avtaleperioden skal NTNU etablere en plan for utdanningsfaglig kompetanseutvikling.
- NTNU skal være synlige og få tilslag på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer innenfor utdanning.
- NTNU skal utrede og implementere en helhetlig modell for læringsstøtte.

Mål 3: NTNU skal utvikle flere talenter og flere forskningsmiljøer på høyt internasjonalt nivå.

NTNUs ambisiøse mål er at alle institutter innen 2025 skal ha fagmiljøer som er på et høyt internasjonalt nivå innen minst ett av NTNUs kjerneområder. NTNU skal heve den faglige kvaliteten gjennom å identifisere og videreutvikle talenter og miljøer, rekruttere målbevisst og sette flere forskningsmiljøer i stand til å nå et høyere nivå.

NTNU vil stimulere talenter og forskningsmiljøer slik at de kan hevde seg på konkurransearenaer basert på høy kvalitet. Dette innebærer å styrke rammebetingelsene for deltagelse i forskningsprogrammer og nasjonale og internasjonale nettverk.

Å utvikle talenter og fremragende forskningsmiljøer er en kontinuerlig prosess som krever langsiktige tiltak. Toppforskningsprogrammet er NTNUs fremste interne virkemiddel for dette. NTNU skal arbeide målrettet med rekruttering, kompetanseutvikling, utvikling av gode ledere og karrieropolitikk for yngre vitenskapelige ansatte.

Vurdering av måloppnåelse:

Måloppnåelse innbefatter en kvalitativ vurdering av framdrift, indikatorer som suksess på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer, inklusive ledelse av store konsortier, samt publisering og siteringer i anerkjente internasjonale tidsskrifter.

Mål 4: NTNU skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten og bidraget til bærekraftig innovasjon med utspring fra klynger og sentre.

Nyskappingsaktiviteten er ett av NTNUs særtrekk. NTNU har ambisjon om å bidra til det grønne skiftet gjennom å omsette mer av kunnskapen og resultater fra bredden av NTNUs forskningsaktivitet til nye innovative og bærekraftige løsninger til nytte for samfunn og arbeidsliv.

NTNU vil øke innovasjon- og nyskappingsaktiviteten gjennom videreutvikling av interne støttefunksjoner og incentiver slik at NTNUs fagmiljø lettere kan benytte nasjonale virkemidler og delta i EUs innovasjonsrettede programmer. I dette arbeidet ligger også tydeligere forankring i linjeledelsen, implementering av ny IPR politikk og videreutvikling av virkemidler for å øke innovasjonstakten og -kompetansen i fagmiljøene. NTNU vil øke studentinnovasjon gjennom etablering av en egen studenthub, og pilotering av hvordan innovasjon- og entreprenørskapskompetanse kan integreres i utdanningene, inkludert i ph.d.-utdanningene.

NTNU vil legge til rette for økt innovasjon fra klynger og sentra. Med bakgrunn i erfaringer fra universitetskommunesamarbeidet vil NTNU konkretisere en modell for hvordan samspelet mellom

universitet og kommune kan bidra til økt innovasjon i offentlig sektor. NTNU vil ta en aktiv, nasjonalt ledende rolle i Norges deltakelse i *Digital Europe Programme*.

NTNU har utviklet en hovedstruktur for indikatorsett for innovasjonsbidraget fra UH-sektoren. NTNU skal gjennomføre piloter for utprøving av indikatorsettet og gjennom dette synliggjøre og formidle innovasjonsbidrag fra sektoren.

Vurdering av måloppnåelse:

Relevante parametere i vurdering av måloppnåelse er utvikling i BOA-omsetning og deltakelse i innovasjonsprosjekter/programmer fra EU og NFR, samt videreutvikling i kommersialiseringen fra studenter og ansatte. Med erfaring fra piloter, presenteres modeller for innovasjon- og entreprenørskapskompetanse i utdanningene. At NTNU innehar en lederrolle av en *Digital Innovation Hub*, samt økt synliggjøring og formidling av innovasjonsbidrag, er andre relevante parametere for måloppnåelse.

Mål 5: NTNU skal planlegge og videreutvikle det strategiske grunnlaget for framtidens campuser. De skal sikre gode arbeidsplasser og godt og forsvarlig arbeidsmiljø for ansatte og studenter, tverrfaglig samhandling og sosiale kvaliteter.

NTNU skal både videreutvikle og bruke et samlet strategisk kunnskapsgrunnlag i utviklingen av campus ved Gjøvik, Ålesund og Trondheim. Prosjektet NTNU Campussamling i Trondheim er drivende i dette arbeidet.

Gjennom en kunnskapsbasert campusutvikling med følgeforskning, testing, evaluering og anvendt kompetanse fra forsknings- og kunnskapsfront på NTNU, kan prosjektet NTNU Campussamling bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.

For at byggeprosjektene skal legge til rette for at NTNU har campus som understøtter faglig virksomhet, må byggeprosjektene og utviklingen av virksomheten foregå parallelt. Fysisk utforming, organisering av mennesker og virksomhet, samt bruk og utvikling av teknologiske verktøy er alle virkemidler for å oppnå dette. NTNU skal sikre kvalitet i campusutviklingen gjennom innovative og fremtidsrettede prosesser, med rom for nyskapende planprosesser med piloter, eksperimentering og følgeforskning. NTNU vil stimulere fagmiljøene til forskning og pilotering på campusrelaterte problemstillinger for å utvikle ny og relevant kunnskap for fremtidig offentlige utbygginger.

Vurdering av måloppnåelse:

Vurdere framdrift og resultater som legger til rette for å utvikle framtidsrettede campuser i alle tre byer. Herunder:

Strategisk grunnlag: NTNUs campusutvikling skal være basert på kunnskap og premisser fra blant annet NTNUs strategiske utviklingsplaner. Aktuelle tema for avtaleperioden er læringsarealer, arbeidsplass, digitalisering, infrastruktur, drift, mobilitet og miljø med mer.

Brukerinvolvering: Gjennomføres i henhold til gjeldende fremdriftsplaner i byggeprosjektene. Dette skal sikre at prosessen er forutsigbar og etterrettelig for ansatte, studenter og andre interessenter, og at byggeprosjektene får nødvendig kunnskap om virksomheten det skal bygges for.

Pilotprosjekter: Allerede igangsatte, og eventuelt nye piloter, skal bidra til å gi et systematisk kunnskapsgrunnlag, der testing i småskala kan brukes inn i campussamling. Dokumentasjon av prosess og resultat skal sikre at kunnskapen blir overførbart.

Forskningsprosjekter: Vurdere utvikling i antall prosjekter, størrelse og faglig spredning i forskningsprogrammet tilknyttet NTNUs campusutvikling: Fremtidens campus.

Mål 6: NTNU skal videreutvikle sterke forskergrupper, internasjonalt samarbeid og åpen vitenskap.

NTNU skal være en aktiv bidragsyter i utvikling av kunnskap og kompetanse som samfunnet har behov for. Det langsiktige arbeidet med å styrke NTNUs fagmiljø, både mot grunnleggende forskning og forskning knyttet opp mot de store samfunnsutfordringene, videreføres i 2022 og skal legge til rette for tverrfaglig forskningssamarbeid.

Pandemien har hatt stor betydning for internasjonalisering. Ny *Internasjonal utviklingsplan (2022-2025)* angir rammen for det internasjonale samarbeidet innen utdanning, forskning og innovasjon, og operasjonaliseringen av utviklingsplanen gjennom tiltak og virkemidler vil være viktig i 2022. Økt deltagelse i *Horisont Europa* og *ERASMUS+* skal prioriteres. Vi vil ha særlig oppmerksomhet på utvikling av strategiske internasjonale samarbeid og partnerskap i Europa og globalt, samt student- og forskermobilitet.

I første halvdel av 2022 tas det sikte på å etablere en utviklingsplan for åpen vitenskap. Andelen publikasjoner med åpen tilgang skal ytterligere økes i 2022 mot målet om full tilgang. Arbeidet med tilrettelegging for åpne forskningsdata vil være prioritert. Vår nye politikk for immaterielle rettigheter ble lagt frem i 2021 og denne skal i 2022 gjøres kjent i organisasjonen.

Vurdering av måloppnåelse: Måloppnåelsen følges gjennom indikatorer som internasjonal sampublisering, strategiske partnerskap, studentmobilitet og tilslag på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Måloppnåelsen innen åpen vitenskap følges gjennom andelen åpne publikasjoner og antall forskningsdata med åpen tilgang.

Mål 7: Vi skal styrke vår rolle som kunnskaps- og kompetanseleverandør for bærekraftig utvikling og bærekraftige løsninger.

Strategien slår fast at NTNU skal være premissleverandør for omstilling til et mer bærekraftig samfunn. NTNUs satsing på bærekraft skal omfatte alle FNs bærekraftsmål. Gjennom satsingen skal vi styrke vår rolle som kunnskapsleverandør for utvikling av et bærekraftig samfunn.

Arbeidet med å bevisstgjøre fagmiljøene og å innarbeide bærekraft sterkere i læringsmål for studieprogram og relevante emner fortsetter i 2022, og dette vil bidra til at bærekraft inngår som en viktig premiss for utvikling av utdanningene i tråd med utviklingsplaner for framtidens studier.

I 2022 starter et program for tverrfaglig forskningssamarbeid innrettet mot kunnskap om transformativ endringer og systemforståelse som bygger på tverrfaglig samarbeid. Programmet omfatter mer enn 40 stipendiater og skal stimulere til videre søkelys på bærekraft i forskning og innovasjon og bidra med forskningsbasert kunnskap til bærekraftig utvikling i samarbeid med næringsliv/offentlig sektor.

I 2022 skal NTNU utvikle en formidling/kommunikasjonsplan for satsing på bærekraft i utdanning, forskning og innovasjon. Denne skal vise hvordan NTNU gjennom det tverrfaglige forskningssamarbeidet kan bidra til en bærekraftig omstilling, i samspill med eksterne samarbeidspartnere for å omsette kunnskap til bærekraftige løsninger.

NTNUs virksomhet skal være miljøforsvarlig. Vi skal ha oversikt over hvor stor miljøpåvirkning virksomheten har, og vi har klare mål for hvordan miljøpåvirkning skal reduseres. Vi skal iverksette tiltak fra *Utviklingsplan for miljø* som bidrar til dette.

Vurdering av måloppnåelse: Det gjøres en kvalitativ vurdering av framdrift innenfor kjerneområdene forskning, utdanning og innovasjon. Måloppnåelse i arbeidet med å redusere NTNUs eget miljøfotavtrykk vurderes med bakgrunn i *Utviklingsplan for miljø*.

Mål 8: NTNU skal videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i tjenester og prosesser som støtter opp om kjernevirksomheten.

Kunnskap for en bedre verden beskriver NTNUs utviklingsevne som et eget innsatsområde. I henhold til strategiens målbilde for 2025 skal NTNU ha utviklet og modernisert det teknisk-administrative støtteapparatet som yter tjenester tilpasset behovet til kjerneaktivitetene. NTNU vil i 2022 fortsette utviklingsarbeidet gjennom digitaliseringstiltak, organisasjonsutvikling og kompetanseheving.

Det skal utarbeides en digital ambisjon for NTNU. Denne skal angi retning og ambisjonsnivå for NTNUs arbeid med digitalisering framover. Den digitale ambisjonen skal være tydelig forankret hos NTNUs ledelse og ansatte, og den overordnede målsettingen er at arbeidet med digitalisering skal styrke kvaliteten i utdanning, forskning og formidling.

Flere av digitaliseringstiltakene NTNU skal jobbe med i 2022 gjennom *Digitaliseringsprogrammet*, eksempelvis *BOTT-prosjektene**, støtter opp under standardiserte rutiner og arbeidsprosesser og skal bidra til økt kvalitet og effektivitet i tjenestene. For å oppnå disse gevinstene må utviklingsarbeid følges opp av organisasjonsmessige tilpasninger som sikrer god utnyttelse av systemene. Dette krever at vi også videreutvikler vår organisasjonskultur, blant annet ved å stimulere til delingskultur og til at ressurser og kompetanse brukes på tvers av enheter. Prosessen med å utvikle et målbilde for NTNUs administrasjon vil være en del av dette arbeidet.

I *Kunnskap for en bedre verden* slås det fast at NTNU skal være en attraktiv og profesjonell arbeidsgiver som tilbyr gode rammevilkår og legger til rette for at alle ansatte kan utvikle seg gjennom hele karriereløpet. NTNU har ambisjon om å utvikle en helhetlig plan for kompetanseutvikling. NTNU skal ha høy og riktig kompetanse innen støttefunksjonene, og vi vil i 2022 jobbe med å få på plass en mer systematisk og helhetlig tilnærming til dette.

(**BOTT-prosjektene* viser til samarbeidet mellom universitetene i Bergen, Oslo, Tromsø og Trondheim med mål om å finne felles systemer og løsninger innen økonomi og lønn (BOTT ØL), sak og arkiv (BOTT SA), og HR (BOTT HR).)

Vurdering av måloppnåelse

Digital ambisjon:

NTNU skal i 2022 ha etablert og forankret en digital ambisjon som også gir retning for digitaliseringsarbeidet ved NTNU.

Digitaliseringsprogrammet:

- Vi skal i 2022 ha gjennomført tydelige og transparente prioriteringsprosesser innenfor *Digitaliseringsprogrammet*. Vi skal i løpet av 2022 etablere god porteføljestyling og arbeide for felles metodikk for å identifisere og hente ut gevinster.
- Vi skal utvikle en modell som ivaretar finansieringen av FDVU-kostnader som påløper for nye løsninger etter innføring (i driftsfasen).

- BOTT-prosjektene berører store deler av virksomheten, og måloppnåelse for disse prosjektene skal vurderes på bakgrunn av identifiserte gevinster knyttet til bedre tjenester, bedre styring og mer effektive arbeidsprosesser.

Kompetanseheving:

NTNU skal i 2022 ha særlig oppmerksomhet på kompetanseheving hos teknisk-administrativt ansatte og utarbeide en helhetlig plan for dette.

5. Rammefordeling

Prinsippene i rammefordelingsmodellen (RFM) er fulgt for å fordele bevilgningen til fakultetene og fellesadministrasjonen. Tabell 1 viser hovedfordelingen av bevilgningen for 2022. Ytterligere spesifisering om de ulike områdene følger under.

Gitt i 1000 kroner	2021	2022	Nominell endring	2023	2024	2025
Ramme drift fakultetene og VM	4 436 252	4 397 339	- 38 913	4 499 042	4 584 006	4 569 795
Ramme drift Enheter i fellesadministrasjonen	1 470 887	1 448 595	- 22 292	1 453 288	1 453 912	1 449 443
Andre fellestiltak, ramme drift	327 071	327 206	135	327 206	327 206	327 206
Sum driftsrammer (RD)	6 234 210	6 173 140	- 61 070	6 279 536	6 365 124	6 346 444
Ramme rekrutteringsstillinger (RRS)	562 210	557 234	- 4 976	566 081	575 065	573 409
Ramme strategi- og omstillingsmidler (RSO)	462 429	469 249	6 821	476 700	484 265	482 871
Sum rammefordeling	7 258 849	7 199 623	- 59 226	7 322 317	7 424 454	7 402 724
Usikkerhetsmargin	60 000	34 400	- 25 600	28 118	44 187	44 132
Felles investeringsmidler	-	98 000	98 000	98 000	98 000	98 000
Rammebevilgning fra KD	7 318 849	7 332 023	13 174	7 448 435	7 566 640	7 544 856

Tabell 1: Fordeling av bevilgning

Ramme drift (RD): Fakultetenes ramme

Tabell 2 (under) viser utviklingen per fakultet fra 2021 til 2022, fordelt på de ulike elementene i RFM¹.

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

I den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene ligger det inne en nedgang fra 2021 til 2022 på 21 millioner kroner. Bakgrunnen for nedgangen er i stor grad endret pensjonspremiemodell. Den resultatbaserte bevilgningen er basert på aktiviteten i 2020, et år som i stor grad var preget av koronapandemien – noe som ga utslag i høy studiepoengproduksjon og kandidatproduksjon, mens BOA-aktiviteten hadde en nedgang.

¹ Tabellen viser nominell endring. Dette betyr at endringstallene ikke har hensyntatt pris- og lønnsjustering på 2,6 % for 2022 samtidig som lavere lønnskostnader ikke er synlig. Endring av premiemodell for pensjon estimeres til en besparelse på lønnskostnader for fakultetene er på 77 millioner, mens bevilgningskuttet som er fordelt til fakultetene ramme drift er 190 millioner kroner.

Fakultet	År	Utdannings-		Forsknings-		Sum	Nominell endring 2021 - 2022
		Basisbev	insentiv	insentiv	insentiv		
AD	2021	89 840	76 128	15 794	181 762	-987	
AD	2022	86 227	84 011	10 537	180 775	-0,5 %	
HF	2021	212 171	113 725	28 096	353 992	511	
HF	2022	199 731	127 179	27 593	354 503	0,1 %	
IE	2021	435 139	280 494	93 966	809 598	15 783	
IE	2022	409 444	322 360	93 577	825 381	1,9 %	
IV	2021	378 512	183 709	173 625	735 846	-40 078	
IV	2022	345 640	183 600	166 529	695 768	-5,8 %	
MH	2021	358 009	251 314	131 372	740 695	-18 093	
MH	2022	326 180	266 629	129 793	722 602	-2,5 %	
NV	2021	299 557	112 115	130 728	542 401	-27 508	
NV	2022	273 319	121 521	120 053	514 892	-5,3 %	
SU	2021	422 988	239 569	43 885	706 442	27 876	
SU	2022	422 823	255 128	56 368	734 318	3,8 %	
VM	2021	82 637	0	12 468	95 105	-1 057	
VM	2022	82 221	0	11 827	94 048	-1,1 %	
ØK	2021	132 844	116 008	21 560	270 412	4 640	
ØK	2022	119 107	130 548	25 398	275 053	1,7 %	
Fakultetene og VM	2021	2 411 697	1 373 061	651 494	4 436 252	-38 913	
Fakultetene og VM	2022	2 264 691	1 490 975	641 674	4 397 339	-0,9 %	
Samlet endring		-147 006	117 913	-9 821	- 38 913		

Tabell 2: Fordeling av bevilgning til fakultetene.

Ramme drift (RD): Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak

Denne posten inneholder drift av hele Fellesadministrasjonen, samt en rekke fellestiltak som gjelder hele NTNU. Tabellen² under viser fordelingen av rammene til Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak.

			Nominell	
	2021	2022	endring	Endring i %
Enhetene i fellesadministrasjonen	1 470 887	1 448 595	- 22 292	-1,5 %
Andre fellestiltak	327 071	327 206	135	0,0 %
Usikkerhetsmargin	60 000	34 400	- 25 600	-74,4 %
Felles investeringsmidler	-	98 000	98 000	

² På samme måte som over, må det her presiseres at tabellen viser nominell endring. Endring av premiemodell for pensjon estimeres til en besparelse på lønnskostnader for Fellesadministrasjonen på 15 millioner kroner.

Tabell 3: Ramme drift Fellesadministrasjon, hvor NTNU felles inkluderer internhusleie fellesadministrasjonen, Kopinor-avgift, diverse kontingenter og forskuttet aktivitet.

I rammen for enhetene i Fellesadministrasjonen er det en nominell reduksjon på 16 millioner kroner fra 2021 til 2022. Årsaken er blant annet at det ble gitt noen engangstildelinger fra NTNU felles i 2021 som gjør at tallene for enhetene i Fellesadministrasjonen ikke er direkte sammenlignbare. I tillegg viser rammefordelingen en nominell endring; det enhetene i Fellesadministrasjonen sparer i lønnskostnader grunnet endret pensjonspremiemodell vises ikke her.

Finansiering av drift og vedlikehold (internhusleie)

Drift og vedlikehold av våre bygninger/eiendommer finansieres i hovedsak av fakultetene og Fellesadministrasjonen gjennom internhusleieordningen. I ordningen ligger det insentiver for fakultetene til å forvalte bruken av areal mer kostnadseffektivt, da fakultetene betaler internhusleie basert på faktisk brukt areal. I tillegg ligger det en basisbevilgning knyttet til eksterne husleiekostnader. Samlet sett forventes Eiendomsavdelingen og Avdeling for campusservice å ligge på omtrent samme nivå som tidligere, men med 1 % økning knyttet til en økning i internhusleieprisen.

Ramme strategi og omstilling

Ramme strategi og omstilling finansierer/delfinansierer store strategiske satsninger, omstillingsaktiviteter og andre fellestiltak på NTNU-nivå. Tidligere føringer fra styret har vært en oppbygging av nivå på denne ramma fra 13,5 % i 2017 med målsetning om en total andel på 15 % av NTNUs grunnbevilgning. Andelen har de siste årene ligget på 14 % av bevilgningen fra KD. Nytt fra og med 2022 er en deling av ramma mellom: (1) *Ramme strategi- og omstillingsmidler (RSO)* og (2) *Ramme rekrutteringsstillinger (RRS)*. RSO med forankring i strategiske ambisjoner skal årlig utgjøre minimum 6 % av NTNUs rammebevilgning (gitt styrets tilslutning i desember 2021).

For 2022 legger derfor rektor opp til at strategi- og omstillingstiltak utgjør 6,4 % av NTNUs bevilgning fra KD. Dette tilsvarer 469 millioner kroner (foreløpig beregning). Tiltakene støtter opp om områdene som er beskrevet i årsplanen, og er i stor grad en følge av tidligere års strategiske prioriteringer.

Rammen skal, i henhold til styrets føringer, rendyrkes til å finansiere tidsavgrensede prosjekter som prioriteres iverksatt basert på NTNUs overordnede strategiske mål. Rekrutteringsstillinger er i sin natur i henhold til disse føringene. Andel av bevilgning til rekrutteringsstillinger har bakgrunn i antall stillinger vi får fordelt fra Kunnskapsdepartementet i grunnbevilgningen, og som også departementet bruker som et måltall for hvor mange vi til enhver tid skal ha tilsatt. Store deler av dette måltallet oppfylles via RRS-rammen, men også fakultetenes lokale strategiske satsinger bidrar til å (over)oppfylle målkravet. Midlene som i dag tildeles til rekrutteringsstillinger er fordelt slik at 2/3 av stillingene fordeles mellom fakultetene etter en nøkkel basert på ulike resultatparametere (frie stillinger), mens den siste tredjedelen løpende fordeles av rektor som øremerkede stillinger til utvalgte strategiske satsninger (eksempelvis SFF, SFI, FME, tematiske satsninger etc.).

6. Helhetlig risikovurdering for NTNU

Covid-19-pandemien har i nærmere to år skapt vesentlig endrede forutsetninger og rammebetingelser for NTNUs virksomhet. I løpet av 2021 har økt vaksinedekning ført til at smitteverntiltakene gradvis har blitt nedbygd, og fra oktober har det vært full gjenåpning av campus. Covid-19-nedstengningen førte naturlig nok til stor oppmerksomhet mot risikoer som pandemien førte med seg, men nå når NTNU er på vei ut av denne situasjonen, må vi identifisere risikoer for virksomheten i en mer normalisert situasjon. Ved inngangen til 2022 er det imidlertid fortsatt usikkerhet knyttet til mulige nye smitteutbrudd, og virksomheten må i tillegg møte risikoer forårsaket av ettervirkninger av perioden med nedstengning.

I ulike deler av virksomheten har man erfart at det på mange områder ikke er mulig å gå tilbake til «den gamle hverdagen», både fordi det er etterslep i aktiviteter, og fordi pandemien har endret virksomheten. Pandemisituasjonen har gitt oss nye arbeidsmetoder og løsninger som må videreutvikles. NTNU er derfor på mange måter i en overgangsfase. Å etablere en ny normalhverdag vil ta tid og kreve ekstra ressursinnsats, og dette avspeiles i risikovurderingene.

Risikooversikt for NTNU


Risikoene er samlet i to grupper; en for *utdanning, forskning, nyskaping og formidling*, og en for *administrasjon, økonomi og forvaltning*. Nummereringen av risikoene brukes til identifisering av hver risiko og angir ingen prioritering. Det er risikonivåene som angir risikoens alvorlighetsgrad.






Risikonivåer er angitt slik:

 = Høy risiko  = Moderat risiko  = Lav risiko






Alle enheter ved NTNU jobber forløpende med å tilpasse tiltak for å redusere risikoene. Flere av målene i årsplanen inneholder også tiltak og innsatsområder som vil bidra til å dempe risiko og møte de utfordringene som beskrives under.

Utdanning, forskning, nyskaping og formidling

Nr./Nivå	Risiko	Innhold
1 	Risiko for dårligere læringsmiljø	Læringsmiljøet omfatter psykososialt og fysisk læringsmiljø, organisatorisk, digitalt og pedagogisk. Risikoen vurderes å være redusert ved inngangen til 2022, men det er fortsatt risiko knyttet til psykososialt læringsmiljø, og det er særlig bekymring for de langsiktige virkningene for studentenes og ph.d.-kandidatenes psykiske helse etter nedstengningen under pandemien.

<p>2</p> 	<p>Risiko for redusert utdanningskvalitet</p>	<p>Det er fortsatt risiko knyttet til utdanningskvalitet selv om risikoen vurderes redusert. Praksisopplæring gjennomføres nå tilnærmet normalt, men fortsatt hybride løsninger gir risiko knyttet til gjennomføring av undervisning, veiledning og eksamen.</p> <p>Det er en risiko for at nye løsninger som skal bidra til innovative og utforskende læringsprosesser, ikke oppfyller kravene til personvern. Dette kan føre til nedstenging av sentrale digitale verktøy. Det er videre risiko knyttet til manglende ressurser til nødvendig utvikling av de digitale løsningene.</p> <p>Pandemisituasjonen gav anledning til mye utvikling og læring, men ved retur til normalsituasjon er det en risiko for at NTNU ikke i tilstrekkelig grad viderefører og videreutvikler dette.</p> <p>For ph.d.-kandidater er det risiko for fortsatt lavere utdanningskvalitet pga. forsinkelser forårsaket av redusert tilgang til utstyr, laboratorier, faglige nettverk og svakere integrering i fagmiljøet.</p>
<p>3</p> 	<p>Risiko for manglende måloppnåelse om økt eksternfinansiering</p>	<p>Vurderingen er at det er risiko for at mål om økt eksternfinansiering ikke oppnås framover pga. økt konkurranse om midlene. Det er mer krevende å vinne fram i konkurransen pga. vekst i sektoren uten at omfanget av tildelte midler øker tilsvarende.</p>
<p>4</p> 	<p>Risiko for at mangelfulle bidrag til omstillingen i samfunnet kan gjøre NTNU mindre relevant</p>	<p>Samfunnet står overfor krevende omstillinger innenfor en rekke områder. Temaer som bærekraft, grønt skifte, sirkulærøkonomi, digitalisering, tverrfaglighet og etter- og videreutdanning får stadig større betydning og er drivere i samfunnsutviklingen, og endringstakten er økende. I hvilken grad evner NTNU å omstille seg slik at universitetet klarer å innfri krav og forventninger og ivareta sin sterke posisjon? Det foregår mye banebrytende forskning og faglig utvikling ved NTNU, men risikoen er knyttet til om kraften og organiseringen av utviklingsarbeidet er tilstrekkelig til å ivareta samfunnets forventninger til leveranser innen forskning, utdanning og nyskaping. Risikoen er knyttet til kapasitet og evne til å gjøre strategisk gode valg og tøffe prioriteringer, samt til om organisasjonen mobiliseres til endring og tverrfaglig samarbeid, både internt og med eksterne.</p>
<p>5</p> 	<p>Risiko knyttet til redusert internasjonalt samarbeid og redusert mobilitet</p>	<p>Tilgang til faglige nettverk og mobilitet er i ferd med å bedres og nærmer seg en normalsituasjon selv om det fortsatt er redusert reisevirksomhet. Veletablerte vitenskapelig ansatte med godt nettverk kan greie å opprettholde nettverket gjennom digitale verktøy, mens yngre forskere, spesielt ph.d.-kandidater, fortsatt risikerer å bruke lengre tid på etablering av nettverk på grunn av redusert mobilitet.</p>
<p>6</p> 	<p>Risiko knyttet til magasinforholdene i Vitenskapsmuseet</p>	<p>Den samlede risikoen knyttet til museets ordinære virksomhet vurderes som noe redusert ved inngangen til 2022. Unntaket er risikoen knyttet til magasinforholdene for de vitenskapelige samlingene som trenger oppgraderinger for å oppnå nødvendig kapasitet, funksjon og modernisering.</p>

Administrasjon, økonomi, forvaltning

Nr./Nivå	Risiko	Innhold
7 	Risiko for at høyt endringstrykk og mangelfull koordinering skaper stor belastning og slitasje blant ansatte og fører til manglende måloppnåelse	Endringstrykket fra igangsatte prosjekter og annet endringsarbeid har økt under pandemien, og det er blitt tydelig at den samlede belastningen kan være stor også uten Covid-19. Det er risiko for overbelastning på ansatte og for lav kapasitet/tilgjengelighet i ledelse og støtteapparat. Det er varierende grad av risikoen i ulike deler av virksomheten, og flere elementer skaper denne situasjonen. De viktigste er mange parallelle utviklingsprosjekter (Campus, BOTT osv.), utskifting av ledere og utfordringer knyttet til overgang til en endret normalhverdag etter nedstengning. Flere store oppgaver kan være avhengig av de samme enkeltpersonene. Mange miljøer melder at endringstrykket er krevende, og at manglende kapasitet fører til slitasje. Dette kan fortrenge viktige oppgaver og føre til manglende måloppnåelse i NTNUs strategiske arbeid. Samtidig vurderes at styrings- og prioriteringsutfordringer trolig vil føre til forsinkelser og manglende resultater i prosjekter.
8 	Risiko for at uønskede hendelser kan føre til brudd på personopplysningsloven og at informasjon kommer på avveie	Det er knyttet risiko til manglende implementering av eller brudd på NTNUs styringssystem for informasjonssikkerhet. Fakultetene vurderer risikoen ulikt, og totalt anses risikoen å være moderat. Det vurderes som lite sannsynlig at uønskede hendelser skjer, men de kan ha store konsekvenser. Som det framgår under risiko 2, kan manglende informasjonssikkerhet føre til hindringer for god og effektiv utførelse i kjernevirksomheten.
9 	Risiko for at mangelfull dokumentforvaltning fører til tap av kunnskap og ineffektivitet	NTNU har ufullstendig dokumentasjon i ePhorte, som gir en ikke tilfredsstillende status for arkivet foran overgang til BOTT-løsningen. Opprydding/registrering i basen før overgangen kan bøte på dette, men er ikke tilstrekkelig for å fjerne risiko. Det er behov for et bredere forbedringsarbeid på området, og her blir lederforankring en nøkkelfaktor.
10 	Risiko knyttet til Campussamling: Risiko for mangelfull tilgang til areal, og risiko for sårbarhet i anleggsfasen	Campussamlingen tar ikke tilstrekkelig høyde for veksten NTNU har i antall studenter og ansatte, og dette gir risiko for at enkelte fakulteter ikke får dekket det faktiske arealbehovet. Situasjonen krever god samgang mellom Campusprosjektene og Eiendomsavdelingen slik at framtidig vekst ivaretas der det er nødvendig. Bygge- og anleggsfasen av campussamling om 3-4 år utløser flere risikoer knyttet til lærings- og arbeidsmiljø, forskning og hendelsesrisiko (sårbart utstyr og prøver kan gå tapt).
11 	Risiko for utfordringer knyttet til rekruttering av nøkkelpersonell	Enkelte fakulteter melder om økte utfordringer knyttet til å rekruttere relevant kompetanse. Dette omfatter i større grad administrative stillinger, spesielt prosjektøkonomer, og i mindre grad vitenskapelige. Få kvalifiserte søkere fører til tider til forsinkelser i nyansettelser.