Utviklingsplan for økt samspill, innovasjon og samfunnseffekt 2019 – 2022

Vedtatt av rektor 25.11.2019 og fornyet rektorvedtak 20.12.2021

1. Formål

En utviklingsplan med tilhørende virkemidler og tiltak skal bidra til å realisere ett eller flere utviklingsmål i NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden» gjennom forsterket innsats i en avgrenset periode.

Formålet med denne utviklingsplanen er å utløse potensialet for innovasjon og nyskaping, samt å utvikle dette området som en tydeligere og mer synlig integrert del av virksomheten ved NTNU. Gjennom økt samspill med arbeidslivet skal NTNUs bidrag til samfunnseffekt og NTNUs rolle videreutvikles, tydeliggjøres og synliggjøres.

Utviklingsplan for økt samspill, innovasjon og samfunnseffekt konkretiserer spesielle innsatsområder som kommer i tillegg til aktivitetene som allerede er godt forankret i organisasjonen. Utviklingsplanen skal tydeliggjøre NTNUs prioriteringer, har en 3-årshorisont og skal rulleres / oppdateres årlig.

Utviklingsplaner på ulike områder skal utfylle hverandre og må derfor ses i sammenheng.

Utviklingsplan for økt samspill, innovasjon og samfunnseffekt skal bidra til å nå følgende av strategiens utviklingsmål:

NTNU skal:

- *Styrke langsiktig samarbeid med etablert næringsliv og offentlig sektor for å bedre arbeidslivets omstillingsevne.*
- *Øke antall innovasjoner, kommersialiseringer og nyetableringer fra ansatte og studenter*

Videre vil utviklingsplanen ha relevans for oppdragsdokument og utviklingsavtalen med KD, samt følgende andre utviklingsmål i NTNUs strategi:

Forskning:	***Utvikle vårt forskningssamarbeid med andre forskningsmiljøer og offentlig og private virksomheter.***
Utdanning:	***Prioritere innovative og utforskende læringsprosesser*** *med høy internasjonal kvalitet, bygget på forskningsbasert kunnskap om læring*
Formidling:	*Øke vår* ***deltakelse i samfunnsdebatten*** *og sørge for at våre perspektiver, ideer og resultater blir bedre kjent og mer brukt, og øke kjennskapen til NTNU i inn- og utland.*
Internasjonalisering:	***Øke utnyttelsen av EUs virkemidler for forskning, innovasjon og utdanning*** *for å sikre høy kvalitet og relevans i virksomheten vår, og etablere strategiske partnerskap med utvalgte institusjoner globalt.*
Tverrfaglighet:	*Stimulere til* ***delingskultur*** *og til at ressurser og kompetanse brukes på tvers av enheter.*
Karriere og kompetanseutvikling:	*Ha* ***systematisk dialog*** *med vitenskapelig ansatte om individuelle faglige utviklingsmål og karriereplaner.*
Campusutvikling	*utvikle en* ***fremtidsrettet, samlet campus*** *i Trondheim som er modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge*

2. Forventede effekter, nytte og gevinster

NTNU har et utstrakt og godt samarbeid med arbeidslivet både gjennom utdanning, forsknings- og nyskapingsaktivitetene. Det oppnås gode resultater gjennom større forskings- og innovasjonssentra som f.eks. Sentre for forskningsdrevet innovasjon (SFI), Forskningssentre for miljøvennlig energi (FME), klyngesamarbeid, ulike næringslivsringer og større samarbeidsavtaler.

NTNU bidrar til omstilling og innovasjon gjennom

- utdanning
- systematisk forskningssamarbeid med næringsliv og offentlig sektor
- å omsette kunnskap til konkrete løsninger.

For å realisere NTNUs ambisjoner om fortsatt å være en viktig bidragsyter kreves at NTNU selv utvikler vår virksomhet gjennom å bygge videre på allerede gode samarbeidsmodeller innen våre kjerneområder

Økosystemet for innovasjon og nyskaping ved NTNU er under utvikling. Det strukturerte samarbeidet i organisasjonen knyttet til innovasjon og nyskaping er forholdsvis nytt, og skal bearbeides. I løpet av utviklingsperioden videreutvikles allerede påbegynte satsningsområder, slik at økosystemet blir helhetlig og tydeliggjort for alle ansatte, studenter og eksterne. I dette ligger både linjeansvar, profesjonalisering av støttefunksjoner og interne virkemidler. Utviklingsplanen skal legge til rette for at den enkelte medarbeider og student skal ha mulighet til å drive med innovasjon, nyskaping og samarbeid med arbeidslivet. I tillegg skal NTNUs interne økosystem samspille godt med det eksterne virkemiddelapparatet/økosystem.

De overordnede målene i Langtidsplan for forskning og høyere utdanning (Meld. St. 4. (2018–2019) er *styrket konkurransekraft og innovasjonsevne; møte store samfunnsutfordringer;* og *utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet*. I planen spesifiseres fem langsiktige prioriteringer: 1) Hav, 2) Klima, miljø og miljøvennlig energi, 3) Fornyelse i offentlig sektor og bedre offentlige tjenester, 4) Muliggjørende og industrielle teknologier, og 5) Samfunnssikkerhet og samhørighet i en globalisert verden.

Regjeringen har lansert tre opptrappingsplaner for kommende langtidsplanperiode: teknologiløft, FoU for omstilling og fornyelse i næringslivet og kvalitet i høyere utdanning. I tillegg til langtidsplanen foreligger/kommer en rekke andre stortingsmeldinger som adresserer utfordringer der universitetene og spesielt NTNU må bidra til utvikling og omstilling.

NTNU forventer å øke resultatoppnåelsen ved økt fokus på det strategiske og strukturelle arbeidet innen området, og gjennom dette tydeliggjøre og videreutvikle NTNUs bidrag i arbeidet med utvikling og omstilling av norsk arbeidsliv.

Konkrete mål for utviklingsplanen blir utarbeidet før oppstart av de enkelte tiltakene/prosjektene.

3. Hovedtema

10 tiltak er organisert under tre hovedtema:

- Etablere struktur, lederforankring og insentiver for innovasjon og nyskaping
- Utvikle effektive og gode virkemidler og støttefunksjoner for innovasjon
- Videreutvikle og øke NTNUs samspill med arbeidslivet

3.1 Etablere struktur, lederforankring og insentiver for innovasjon og nyskaping

Resultatmål: Etablere innovasjon og nyskaping som en integrert del av virksomheten

For å møte forventingene fra både eier og samfunnet for øvrig om å være en viktig bidragsyter til bærekraftig verdiskaping, omstilling og økt konkurransekraft, må vi videreutvikle og systematisere arbeidet gjennom å etablere en struktur og plattform for innovasjon og nyskaping.

NTNU har allerede etablert et linjeansvar ved at fakultetene har utnevnt prodekaner som har et spesielt ansvar for innovasjon og nyskaping, og det er etablert et Innovasjonsutvalg på virksomhetsnivå. Innovasjon- og nyskapingsarbeidet må videreutvikles i strategiperioden, blant annet gjennom å videreutvikle og utvide samspillet med arbeidslivet. NTNUs medarbeidere må ha et forhold til innovasjon og nyskaping som en av NTNUs kjerneoppgaver, selv om ikke alle nødvendigvis har en aktiv rolle i konkrete tiltak.

Forskningsfinansiører som Norges Forskningsråd og EU stiller nå krav om synliggjøring av forskningsprosjektenes samfunnseffekt, hvordan implementering av resultatene er planlagt, samt at en må vise til tidligere resultater og erfaringer. Både NTNU og Forskingsrådet har undertegnet DORA-erklæringen[1] som anbefaler å vurdere et bredere spekter av resultater fra forskning enn kun vitenskapelige artikler. I dette ligger også utvikling av konkrete innovasjoner. Utvikling av felles maler og verktøy for å synliggjøre resultatene vil være viktig for å imøtekomme dette.

NTNU har utviklet en hovedstruktur for helhetlig måling og synliggjøring av sektorens bidrag til innovasjon og omstilling av norsk arbeidsliv gjennom *Indikatorprosjektet*[2]*,* en hovedstruktur som bygger på at universitetet bidrar til innovasjon gjennom alle sine kjerneoppgaver forskning, utdanning, innovasjon og formidling, både gjennom indirekte og direkte bidrag. Det skal utvikles et indikatorsett som skal piloteres, før endelig valg av hvilke indikatorer som skal implementeres ved NTNU besluttes.

Gjennom Utviklingsplanen for samspill, innovasjon og samfunnseffekt ønsker NTNU å videreutvikle innovasjonskulturen i fakultetenes fagmiljøer og samspillet med eksterne samarbeidspartnere innen næringsliv og offentlig sektor, samt frivillig sektor der det er aktuelt.

[1] DORA-erklæringen: San Fransisco Declaration on Research Assessment.
[2] NTNU-rapport 2019: Mot et bredere målesystem for UoH.sektorens bidrag til INNOVASON. Forslag til målesystem basert på erfaringer fra NTNU.

NTNU mener merittering, motivasjon og kapasitet i fagmiljøene er avgjørende for å utløse innovasjonspotensiale i UH-sektoren. Utviklingsplanen vil, med de rammebetingelser NTNU har, utvikle insentiver og støttefunksjoner for kommersialisering blant studenter og ansatte. NTNU vil videreutvikle egne virkemidler slik at de samspiller godt med eksterne innovasjonsvirkemidler.

Tiltak 1: Videreutvikle linjeansvar og struktur for innovasjon og nyskaping

- Videreutvikle rollen som prodekan med ansvar for innovasjon på fakultetene
- Videreutvikle Innovasjonsutvalget som en arena for diskusjon, dialog, råd og beslutninger relatert til nyskaping og innovasjon ved NTNU.
- Videreutvikle årsplaner på fakultetene (og instituttene) basert på fakultetenes strategier, der konkrete tiltak for innovasjon og nyskaping og samarbeid med arbeidslivet utarbeides og følges opp.

Tiltak 2: Videreutvikle kompetanse, kultur og en plattform for innovasjonsarbeid

- Revidere IPR-politikken inkludert utvikle tilhørende retningslinjer og tiltaksplaner for implementering av politikken.
- Øke kunnskapen og kompetansen om innovasjon blant NTNUs ledere på ulike nivåer gjennom kurs og lederutviklingsprogram.
- Systematisk utvikling av metoder for etablering/videreutvikling av innovasjonskultur og kompetanse vi organisasjonen gjennom å:
  - etablere arenaer for erfaringsutveksling og formidling av nyskapingsaktiviteter; eksempelvis frokostmøter, lunsjmøter mm.
  - erfaringsoverføring gjennom formidling av gode eksempler/«best practice».

Her vil fakultetenes innovasjonsledere ha en sentral rolle.

Tiltak 3: **Øke synligheten av NTNUs bidrag til omstilling og innovasjon i arbeidslivet gjennom systematisk resultatmåling og formidling**

- Utarbeide en kommunikasjonsstrategi og handlingsplan for innovasjons- og nyskapingsområdet.
- Videreutvikle og operasjonalisere indikatorprosjektet ved å gjennomføre piloter for uttesting av et utvalg av indikatorer. Dette medfører å etablere felles struktur av datakilder, etablere systemer for automatiserte informasjonsinnhentinger, sikre gjenbruk informasjon til ulike formål mm. Arbeidet må samkjøres med NTNUs virksomhetsstyringssystem BEVISST.
- Utvikle modeller og verktøy for bedre synliggjøring av forsknings-, utviklings- og innovasjonsarbeidet og formidling av innovasjons- og impact-cases, samt utvikle modeller/verktøy for å beskrive samfunnseffekten.

Tiltak 4: **Utvikle gode insentiver for økt nyskaping i fagmiljøer og meritering for ansatte**

- Utrede og utvikle nye meritteringsordninger for innovasjonsaktivitet.

- Utvikle standarder for dokumentasjon og synliggjøring av innovasjons- og nyskapingsaktivitet, samt dokumentasjon av samarbeidsprosjekter med arbeidslivet. Dette vil også være viktig dokumentasjon for:
  - karriereutvikling med basis i innovasjon
  - nyskaping, utdannings- og utviklingsarbeid i samarbeid med arbeidslivet
  - å dokumentere arbeidet mht vurderingskriterier for søknader om forskningsmidler i hht DORA-erklæringen.

3.2 Utvikle effektive og gode virkemidler og støttefunksjoner for innovasjon

Resultatmål: Realisere helhetlig økosystem for kommersialisering

Innovasjon og nyskaping er et viktig område i vår strategi «Kunnskap for en bedre verden». Vi arbeider med å utvikle kultur for innovasjon i bredden av universitetet, og å innarbeide en mer strukturell tilnærming til innovasjon og kommersialisering. Dette innebærer en gjennomgang og fornyelse av hele økosystemet for innovasjon. NTNU har allerede gode virkemidler, og ønsker å videreutvikle disse, og vurdere behovet for eventuelle nye virkemidler slik at de samspiller godt med eksterne virkemidler.

Tiltak 5: Realisere et helhetlig økosystem for innovasjon og nyskaping

- Digitalisering av arbeidsprosessene for innovasjon og nyskaping ved NTNU.
- Utvikle gode nettbaserte løsninger som gir oversikt over og gjør det lettere å ta i bruk tilgjengelige virkemidler for innovasjon blant studenter og ansatte.
- Gjennomføre, videreutvikle og evaluere utviklingsprogrammer, virkemidler og støttefunksjoner for å dokumentere og videreutvikle arbeidsmetoder og effekter for felles læring og kunnskapsdeling. Dette gjelder:
  - Strategisk program for kunnskapsbasert innovasjon
  - NTNU Discovery
  - NTNUs Innovasjonsstipend
- Ny samarbeidsavtale mellom NTNU og NTNU TTO skal utvikles innen utgangen av 2020. Deretter oppfølging og videreutvikling av samarbeidet gjennom tydelig eierstyring og samarbeid.
- Utrede og beslutte om behovet for investeringsfond og inkubatorvirksomhet ved NTNU. Hvis NTNU ikke etablerer investeringsfond og inkubatorvirksomhet selv; realisere samarbeid med eksterne samarbeidspartnere om dette.
- Videreutvikle et godt økosystem for studentinnovasjon ved alle campusene.

Tilstrekkelig arealer og inkubator-funksjoner er sentrale utfordringer. Dette er løftet inn i campusutviklingen, og tiltak vil bli samkjørt med dette arbeidet.

Et eget utviklingsmål i NTNUs strategi er å «*Innarbeide innovasjonskompetanse i utdanningene av våre kandidater».* Dette blir ivaretatt i «Utviklingsplan for framtidens studietilbud og livslang læring». Det er imidlertid viktig å sikre et godt samspill mellom de ulike tiltakene som gjennomføres f.eks. i regi av ulike programsatsinger som EIT KIC[3] eller i regi av frivillige studentorganisasjoner med støtte fra NTNU, slik at det blir et godt samspill mellom innovasjonstiltak og utdanningstilbud.

[3] EIT KIC – European Institute of Innovation and Technology, Knowledge and Innovation Communities

Tiltak 6: Realisere innovasjonsarealer og innovasjonssenter

- Legge til rette for tilstrekkelig interne innovasjonsarealer/-lab for hhv ansatte og studenter, og sikre godt samspill mellom utdanning, forskning, formidling og innovasjon.
- Realisere innovasjonssenter i nye campus:
  - Innhold i, og omfang av innovasjonssenter i økonomiklyngen må spesifiseres.
  - Konkretisere innovasjons-huber for studenter og ansatte lokalisert i de faglige klyngene forøvrig i nye campus. Omfang og innhold vil bli utredet.
- Campuspiloter (realiseres som et samarbeid med campus-prosjektet). Campuspilot innen studentinnovasjon er under bearbeidelse. Målsettingen er at man under utviklingsperioden kan høste erfaringer med campuspilot på studentinnovasjon og samspill med arbeidsliv, som kan konkretiseres inn i ny campus Gløshaugen.

3.3 Videreutvikle og øke NTNUs samspill med arbeidslivet

NTNU har et utstrakt samarbeid med arbeidslivet både gjennom utdanning, forskning og nyskapingsaktivitetene. Det oppnås gode resultater gjennom ulike større forskings- og innovasjonssentra, klyngesamarbeid, gjennom ulike næringslivsringer, faglige samarbeidsfora og via obligatorisk praksis som en del av profesjonsutdanningene. Det er likevel forbedringsområder for et bedre samspill, spesielt for små og mellomstore bedrifter (SMBer), dette er uttrykt både av fagmiljøer og eksternt arbeidsliv, jfr. arbeidet med campusutvikling, og evalueringen av NTNUs Råd for samarbeid med arbeidslivet (2019). Arbeidslivet etterspør tverrfaglig kompetanse, og det spilles inn tverrfaglige problemstillinger som NTNU kan løses gjennom forskning, EVU og/eller innovasjonsprosjekter. Det er ønskelig at universitetet bidrar til å løse mindre problemstillinger gjennom samarbeid og oppdragsforskning. Her ønsker NTNU å videreutvikle og forsterke samspillet slik at et enda større potensial kan realiseres.

Det er behov for å utvikle studentenes generiske ferdigheter som tverrfaglig samarbeidskompetanse og innovative ferdigheter. Studenter etterspør arbeidslivsrelevans i utdanningsløpet og arbeidslivet ønsker at studentene har fått innsikt i arbeidslivet utfordringer gjennom utdanningsløpet. Et systematisk og strukturert samarbeid med arbeidslivet er viktig å etablere/videreutvikle for å lykkes med å utvikle kvaliteter som både studentene og arbeidslivet etterspør.

NTNUs alumner er viktige samarbeidspartnere i arbeidet med å øke kvalitet og samfunnsrelevans i all faglig virksomhet for våre kjerneområder. Det kan gi nye prosjektpartnere for fagmiljøene, arbeidslivserfaring for studenter og sikre synlighet og omdømme.

Både nasjonale og regionale/lokale myndigheter forventer et sterkere og mer systematisk samarbeid mellom arbeidslivet og universitetssektoren. Dette gjenspeiles også i relevante stortingsmeldinger som f.eks i Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019-2028 og kommende stortingsmelding om arbeidslivsrelevans i høyere utdanning.

NTNU er opptatt av å ta en aktiv rolle overfor nasjonale myndigheter, og være en viktig premissleverandør i samfunnsutvikling bredt. Dette gjøres blant annet gjennom innspill til stortingsmeldinger, som bygger på bred involvering av berørte fagmiljø.

Tiltak 7: **Strategisk arbeid med innspill til NOU-er, nasjonale utredninger og policyer, stortingsmeldinger med relevans for innovasjon og samarbeid med arbeidslivet**

- NTNU skal ta aktivt del i/gi innspill til stortingsmeldinger med relevans for samarbeid med arbeidslivet og innovasjon.
- NTNU skal involvere relevante fagmiljø i arbeidet med innspill til stortingsmeldingene.
- Gjennom bidrag og innspill til St meldinger skal universitetenes rolle og bidrag fra alle kjerneoppgavene våre til å utvikle samfunnet tydeliggjøres og synliggjøres.

Resultatmål: Etablere gode strukturer for langsiktig samarbeid med arbeidslivet

Tiltak 8: **Etablere linjeansvar for samarbeid med arbeidslivet**

- NTNU skal tydeliggjøre linjeansvaret for samarbeid med arbeidslivet, jfr pkt. 3.1. Dette betyr at vi skal etablere en tydelig struktur som gjør det lettere for eksterne samarbeidspartnere å ta kontakt med NTNU for å etablere faglig samarbeid innen hele bredden av fagområder med NTNU. Vi skal også synliggjøre bedre hvordan NTNU kan bidra med tverrfaglig samhandling med arbeidslivet, se tiltak 3, 10 og 11.
- Vi skal tydeliggjøre og forbedre NTNU BRIDGE som en koblingsportal mellom studentene, fagmiljøene og arbeidslivet

Tiltak 9: **Etablere gode samarbeidsrelasjoner til NTNUs alumner**

- Videreutvikle/eventuelt etablere alumnivirksomhet ved fakulteter og institutter for å sikre systematisk kontakt og samarbeidstiltak med alumner i arbeidslivet.

Resultatmål: Etablere gode strukturer for langsiktig samarbeid med offentlig sektor[4]

Tiltak 10: **Etablere strukturelle samarbeidsmodeller og samarbeidsavtaler med utvalgte kommuner og aktører innen offentlig sektor**

- Modellene skal sikre tilgang til relevant og oppdatert kunnskap og kompetanse som kommunene trenger og sikre forpliktende langsiktig samarbeid med universitetet.
- Modellene skal utvikle enhetlige arbeidsprosesser ved inngåelse av samarbeidsavtaler og for å sikre at avtalene omfatter forskning, innovasjon, utdanning, etter- og videreutdanning og relevant praksis for studenter.
- Med utgangspunkt i erfaringer fra modellutvikling for samarbeid med kommuner/ regioner etableres samarbeid og avtaler med større nasjonale aktører.

[4] Det er inngått samarbeids-avtaler med NAV-direktorat, Statens Vegvesen, og andre avtaler er under utvikling, eks Bane Nord.

4. Risikovurdering

Risikovurdering av utviklingsplanen er rettet mot NTNUs evne til å gjennomføre det som er planlagt, samt eksterne faktorer og rammebetingelser.

Rammebetingelser og eksterne samarbeidspartnere

Økonomisk usikkerhet relatert til samarbeidspartnere i både offentlig og privat sektor vil kunne påvirke realisering av utviklingsplanen. Eksempel som påvirker dette er Covid-19 pandemien våren 2020. Virkemiddelgjennomgangen og endringer i det offentlige virkemiddelapparat og tilhørende virkemidler/finansiering vil kunne påvirke utviklingsplanen direkte.

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 og sikre god koordinering med tidligere igangsatte og pågående initiativ slik at oppgavene fordeles hensiktsmessig gjennom året.

Kapasitet, prioritet og tilgjengelighet i ledelse og støtteapparat

Tilstrekkelig kapasitet hos lederne og i støtteapparatet (eks abe-kutt) er en vesentlig risikofaktor for gjennomføring av planen. Her ligger utfordringer i igangsetting av for mange tiltak samtidig og for optimistisk prosjektplanlegging.

Frigjøring av tilstrekkelig ressurser i fagmiljøene

Tilsvarende vil mangel på kapasitet, samt manglende kapasitet i administrativt støtteapparat medføre at faglig ansatte må gjennomføre en større andel administrative oppgaver enn forutsatt.

En heterogen organisasjon

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.

5. Gjennomføring

Mange av tiltakene som beskrives i denne utviklingsplanen vil bli prosjektorganisert når de skal gjennomføres. Ansvar og ressurser avklares før oppstart. Noen av tiltakene vil inngå som en del av arbeidet med strukturering av innsatsområdet, og vil være en del av utvikling av linjeansvar ved de ulike nivåene ved NTNU, samt ansvarsfordeling lokalt - sentralt. Gjennomføringen av alle tiltakene betinger et godt samspill mellom fagmiljøene ved fakultetene og virksomhetsnivået.

Hovedansvaret for utviklingsplanens tiltak ligger hos Prorektor for nyskaping. Tiltakene vil operasjonaliseres, tidfestes og fordeles til berørte avdelinger og fakulteter. Prioritering av tiltak og kobling til NTNUs årsplan integreres i Plan-, budsjett- og oppfølingsprosessen ved NTNU.

Rapportering om aktivitet og gjennomføring legges til øvrig rapportering, i NTNUs tertial- og årsrapport.

Resurser for realisering av utviklingsplanen

Gjennomføringen av utviklingsplanen vil i all hovedsak bli realisert via prioritering av egne ressurser, SO-tiltak sammen med eksterne ressurser og virkemidler. Målet er å legge til rette for å øke den eksternfinansierte virksomheten, slik at gjennomføringskapasiteten kan økes.

Ressursbildet i korte trekk:

- Personellressursen: eksisterende ressurser som jobber mot felles mål, finansiert over Ramme drift (RD), samt over eksterne forsknings- og utviklingsmidler.
- Fysisk og organisatorisk infrastruktur.
- Videreutvikle eksisterende og bygge nye nettverk, inngå langsiktige avtaler med strategiske samarbeidspartnere som omfatter forskning, innovasjon, utdanning/evu, samarbeid med praksisfeltet.
- RSO-midler til ekstra innsats innen prioriterte områder for å kunne nå målene i NTNUs strategi.

Vedlegg: Milepælsplan, inkludert oppfølgings- og rapporteringspunkter

Etablere struktur, lederforankring og insentiver for innovasjon og nyskaping									
	H19	**V20**	**H20**	**V21**	**H21**	**V22**	**H22**		**H25**
Tiltak 1									
Videreutvikle linjeansvar og struktur for innovasjon og nyskaping									
Videreutvikle årsplaner på fakultets/instituttnivå									
Tiltak 2									
Revidere IPR-politikk inkl. retningslinjer og tiltaksplaner	Vedtak IPR-politikk	Retnings-linjer							
Øke kunnskap og kompetanse gjennom lederutviklingsprogrammer									
Systematisk utvikling av innovasjonskultur									
Tiltak 3									
Utarbeide kommunikasjonsstrategi, handlingsplan og iverksetting									
Videreutvikling av BEVISST Piloter - indikatorer	valg av piloter								
Synliggjøring av innovasjons- og impact-cases. 3-årig SO-tiltak fra 2022					forstudie				
Tiltak 4									
Meritteringsordninger innovasjon. 3-årig SO-tiltak fra 2022					Forstudie /mobili-sering				
Standarder for dokumentasjon og synliggjøring av innovasjon- og impact-cases	utvikle		Opp-start piloter						

Utvikle effektive og gode virkemidler og støttefunksjoner for innovasjon									
	H19	**V20**	**H20**	**V21**	**H21**	**V22**	**H22**		**H25**
Tiltak 5									
Digitalisering av arbeidsprosesser, nettløsninger									
Videreutvikle/evaluer virkemidler - evaluere SKI - Innovasjonsstipend - Discovery - videreutvikle	igangsette evaluering egen-evaluering videreutv.		videre utvikle	ny ut-lysn.	evaluere evaluere				
Ny samarbeidsavtale NTNU–TO utvikle – følge opp - evaluere	ny avtale utvikles								
Utrede - beslutte – iverksette -evaluere -investeringsfond (IF) -inkubatorvirksomhet (inkub)	beslutte IF utrede Inkub	beslutte inkub							
Økosystem for studentinnovasjon	Modell utvikles								

Tiltak 6									
Legge til rette for interne innovasjonsarealer/-lab, -huber									
Campuspiloter									
Realisere innovasjonssenter i nye campus	Modell utvikles								

Videreutvikle og øke NTNUs samspill med arbeidslivet

	H19	**V20**	**H20**	**V21**	**H21**	**V22**	**H22**		**H25**
Tiltak 7									
Strategisk arbeid med innspill til kommende relevanteutredninger og stortingsmeldinger	KMD, KD, NFR, IN, m.fl.								
Tiltak 8									
Tydeliggjøre linjeansvaret ved fakultetene. Etablere tydelig struktur for å framstå enklere å ta kontakt med NTNU, og for tverrfaglig samhandling ut mot arbeidslivet									
Tydeliggjøre og forbedre NTNU Bridge									
Tiltak 9									
Videreutvikle/etablere alumni-virksomhet ved fakultetene; Utvikle og iverksette aktivitetsplaner									
Tiltak 10									
Utvikle modeller for samarbeid med kommuner og regioner		Møte-plasser	MP	MP	MP	MP	MP	MP	MP
Samarbeidsavtaler og konkretisering av prosjekter mellom fagmiljøene ved NTNU og samarbeidende kommuner/regioner/andre offentlige aktører		Rapport	Rapp.		Rapp.	Evaluering			