



Foto: Colourbox.dk

Årsplan 2021

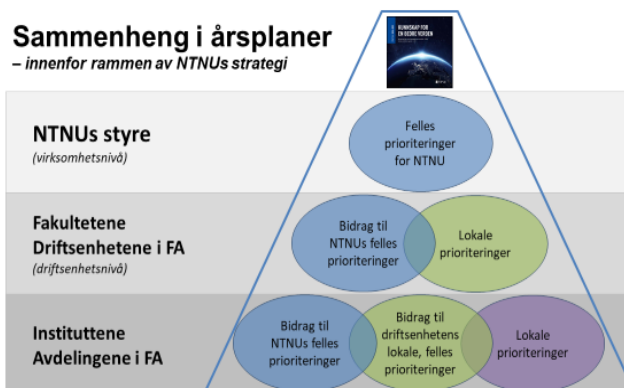
For gjennomføring av strategien
«Kunnskap for en bedre verden»

Vedtatt av NTNUs styre 29. oktober 2020, styresak S-54/20

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, operativ og endringsfokustert, 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 budsjetttrammer. Figuren illustrerer sammenhengen i årsplanene.



Rektor har det overordnede ansvaret for gjennomføring av årsplanen og skal rapportere tertialvis til NTNUs styre. Delegert saksansvar for gjennomføring av de ulike delene av årsplanen fremgår av tildelingsbrevene. Arbeidet med prioriteringene vil kreve samarbeid på tvers av virksomhetsområdene og nivåene i organisasjonen.

Årsplan for 2021 inneholder åtte mål. Til grunn for målene ligger plandokumenter med mellomlang sikt, samt programmer, insentiver og andre strategiske satsinger, slik figuren viser.



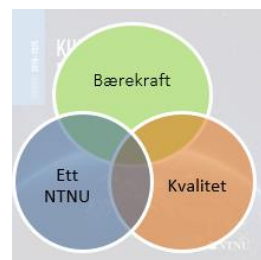
2. Sammendrag

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 arbeide 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 2021 inneholder åtte mål for NTNU. Av disse inngår fem mål i den reviderte utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet. Målene i årsplanen har en varighet på ett og to år. 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 2021 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. NTNU skal fokusere på sterke forskergrupper, internasjonalt samarbeid og åpen tilgang til forskning.
7. NTNU skal styrke sin rolle som kunnskaps- og kompetanseleverandør for bærekraftig utvikling og bærekraftige løsninger.
8. NTNU skal videreutvikle kvaliteten og effektiviteten i administrative prosesser og tjenester.



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

Det er utarbeidet en risikovurdering av årsplanen. Mange av momentene i risikovurderingen kan relateres til effekter av koronapandemien og til NTNUs omstillingsevne.

Summen av flere risikoområder kan gi seg utslag i lavere aktivitet enn budsjettert og dermed også et lavere kostnadsnivå enn forventet og påfølgende oppbygging av ubrukte bevilgninger.

Risikobilde for gjennomføring av årsplanen

- Fortsatt Covid-19-situasjon
- Økt politisk usikkerhet
- Redusert bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet
- Redusert tilgang til faglige nettverk
- Forsinkelser i rekruttering
- Forsinkelse i digitaliseringstiltak
- For høyt endringstrykk
- For lav kapasitet og tilgjengelighet i ledelse og støtteapparat
- Oppbygging av avsetninger

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 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

Regjeringen viderefører avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen (ABE) med et kutt på 0,6 % av bevilgningen i 2021. For NTNU betyr dette et kutt på 43 mill.kr i 2021. Regjeringens forventninger knyttet til reformen er at virksomhetene arbeider systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten.

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 2021 er vekst i bevilgningsrammen for 2021. For resten av perioden forventes en realvekst på 3,5 %. NTNU gikk inn i 2020 med et avsetningsnivå (ubrukte bevilgninger) på 234 mill.kr, hvilket tilsvarer cirka 3 % av NTNUs årlige bevilgning, og forventer ved utgangen av 2020 å ha et nivå av ubrukte bevilgninger i størrelsesorden 500 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 2021 og videre utover i langtidsperioden beregnes ved hjelp av modellen. Nivået for Ramme strategi og omstilling (SO-ramma) 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 reforderes deler av ramma når satsinger avsluttes eller overføres til ordinær finansiering over NTNUs driftsbudsjett (Ramme drift).

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 SO-ramma, som understøtter målene i årsplanen. SO-midler går enten direkte til konkrete prosjekter og satsinger, eller ved at finansiering utløses etter tilslag på BOA-konkurranser. For øvrig finansieres også rekrutteringsstillinger over SO-ramma, noe som anses å være en nøkkelfaktor i arbeidet med å nå flere av målene i NTNUs årsplan.

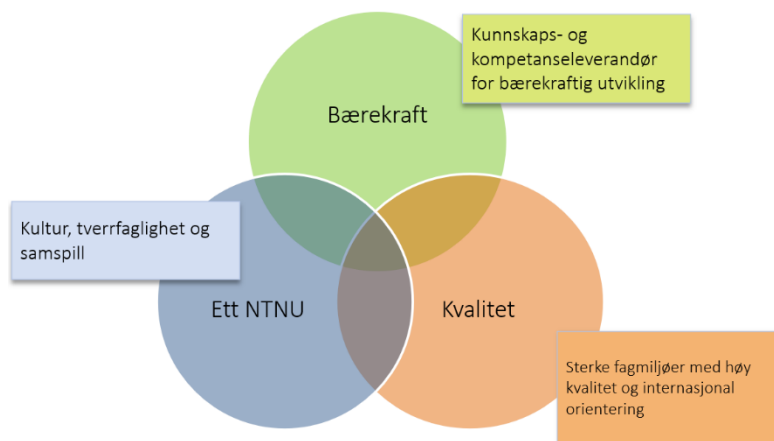
4. Prioriterte områder og mål for 2020

Årsplan 2021 inneholder åtte mål for NTNU. Av disse inngår fem mål i den reviderte utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet, som løper fra 2021 og ut 2022. Målene i årsplanen har derfor en varighet på ett og to år.

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

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.



Strategiske 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. NTNU inngår fra januar 2021 revidert utviklingsavtale med KD. De fem første av NTNUs mål for 2021 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 2021 skal realiseres gjennom blant annet tiltak beskrevet i disse utviklingsavtalene:

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

Mål for NTNU i 2021

Målene er alle viktige områder som skal prioriteres i 2021 for å gi retning og fart 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 rådgivingstjenester 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 opplæringstilbud 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 samspillet mellom

universitet og kommune kan bidra til økt innovasjon i offentlig sektor. NTNU har som ambisjon å 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 overførbar.

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

Mål 6: NTNU skal fokusere på sterke forskergrupper, internasjonalt samarbeid og åpen tilgang til forskning.

NTNU skal være en aktiv bidragsyter i utvikling av kunnskap og kompetanse som verdenssamfunnet har behov for. Moderne forskning kjennetegnes av komplekse problemstillinger, tverrfaglige tilnærminger og behov for ekstern finansiering. God forskning utvikles gjerne i forskergrupper med en kultur kjennetegnet av høye faglige ambisjoner, godt samarbeid og sterke internasjonale nettverk.

Vi vil fortsette det langsiktige arbeidet med å utvikle sterke forskergrupper. Viktige virkemidler inkluderer tematiske satsinger, muliggjørende teknologier, kompetanseutvikling for forskningsledere og en god ph.d.-utdanning. Vi vil også utvikle digitale virkemidler for å spre kunnskap om beste praksis til en større bredde av ansatte.

I 2021 vil vi arbeide for å øke det internasjonale samarbeidet, med forankring i Internasjonal handlingsplan. Viktige prioriteringer vil være å øke deltagelsen i Horisont Europa og ERASMUS+. Vi vil ha særlig oppmerksomhet på utvikling av strategiske internasjonale partnerskap og mobilitet som følge av pandemien.

NTNU har utviklet en ambisiøs politikk for åpen vitenskap som skal implementeres i 2021, og i årene som kommer.

Forskningsinfrastruktur av høy kvalitet er essensiell for å drive god forskning, og i 2021 skal vi utvikle et strategisk veikart for NTNUs forskningsinfrastruktur.

Vi vil utvikle kvaliteten i kunstnerisk utviklingsarbeid gjennom et robust ph.d.-program.

Vurdering av måloppnåelse

Det gjøres en kvalitativ vurdering av framdrift. Måloppnåelsen følges også gjennom relevante indikatorer som internasjonal sampublisering, andel åpne publikasjoner, gjennomstrømming på ph.d.-utdanningen og tilslag på konkurransearenaer som det allerede rapporteres på.

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. Dette skal vi gjøre «gjennom å tydelig prioritere innsats og ressurser i tråd med FNs bærekraftsmål.»

I 2021 skal NTNU gjennom et samspill mellom forskergrupper og ledelse identifisere og avklare hvilke bærekraftperspektiver og -mål som bør ha hovedfokus på ulike nivåer i organisasjonen framover. Videre planlegges det en prosess for å stimulere til tverrfaglig forskningssamarbeid ved NTNU innrettet mot kunnskap om transformativ endringer og systemforståelse.

I løpet av året skal vi etablere et kunnskapsgrunnlag som viser hvordan våre utdanninger innenfor ulike fagområder bidrar til ulike bærekraftsmål. Vi skal samle erfaringer fra arbeid med å ta inn kompetansemål knyttet til bærekraftig utvikling i studieprogrammene.

Vi skal øke samspillet med eksterne samarbeidspartnere for å omsette kunnskap til bærekraftige løsninger. Gjennom dette arbeidet skal vi styrke vår rolle som kunnskapsleverandør for utvikling av et bærekraftig samfunn.

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 administrative prosesser og tjenester.

NTNU skal videreutvikle de teknisk-administrative tjenestene, til beste for studentene og kjernevirksomheten. De administrative tjenestene skal forenkles og standardiseres. Vi skal ta i bruk nye metoder, og ut fra organisasjonens behov, utvikle nye og/eller styrke utvalgte tjenester. Overflødige oppgaver og tjenester skal identifiseres og avsluttes. Digitalisering skal gjennomgående være et verktøy i dette arbeidet.

I 2021 skal NTNU jobbe helhetlig med utvikling, se ulike leveranser i sammenheng og etablere vegkart for forbedringsarbeid. For å få bedre kraft bak utviklingsarbeidet, samt sikre at vi iverksetter riktige tiltak, skal vi vektlegge koordinering og prioritering av pågående aktiviteter og etablering av nye tiltak. Digitalisering, prosessforbedring og organisasjonsutvikling skal sees i sammenheng. Vi skal utarbeide et godt rammeverk for omstilling som vil bidra til raskere endringstakt. Felles prinsipper og metodikk for utvikling av tjenester, og for uttak av gevinster skal etableres. Der det er hensiktsmessig skal vi ta i bruk hele organisasjonen blant annet gjennom pilotering av nye arbeidsprosesser, verktøy og tjenester.

Det skal settes av tilstrekkelig med ressurser til pågående utviklingsarbeid for å sikre prioritering, gevinstrealisering og ferdigstilling. Det skal jobbes systematisk med strategisk personalplanlegging for å sikre riktig kompetanse og ressursbruk. Systematisk kompetanseutvikling på tvers av enheter og nivåer skal etableres.

For å etablere en tydeligere forventningsavklaring med hensyn til arbeidsdeling og bedre prioritering mellom oppgaver og ressurser, skal det etableres tjenestebeskrivelser for alle administrative støttefunksjoner.

Vurdering av måloppnåelse:

Måloppnåelse vurderes ut fra i hvilken grad vi har styrket vår kapasitet og kompetanse til å drive organisasjonsutvikling.

Måloppnåelse vurderes ut fra om studieplanverktøyet og et revidert kvalitetssystem er tatt i bruk i arbeidet med økt kvalitet i utdanningene. Videre vurderes hvordan verktøy for digital vurdering er tatt i bruk og videreutviklet.

Forberedelse til mottak av nytt økonomi- og lønnsystem (BOTT ØL) skal være gjennomført innen utgangen av 2021. Det skal også forberedelse til pilotering av BOTT sak og arkiv.

5. Rammefordeling

Prinsippene i rammefordelingsmodellen (RFM) er fulgt for å fordele bevilgningen til fakultetene og fellesadministrasjonen. Tabell 1 viser hovedfordelingen av bevilgningen for 2021.

Alle tall i tusen kr	2020	2021	Nominell endring	2022	2023	2024
Ramme drift fakultetene og VM	4 272 986	4 436 252	163 266	4 507 964	4 567 207	4 609 321
Fellesadm og andre fellestiltak	1 711 233	1 780 249	69 016	1 762 055	1 762 996	1 759 403
Sum driftsrammer (RD)	5 984 219	6 216 501	232 282	6 270 019	6 330 203	6 368 724
Rekrutteringsstillinger	546 132	565 210	19 077	564 628	570 388	567 391
Strategiske satsinger, vit.utstyr, omstilling	434 009	459 429	25 420	466 515	469 863	481 524
Sum ramme strategi og omstilling (RSO)	980 141	1 024 639	44 498	1 031 144	1 040 251	1 048 916
Sum rammefordeling	6 964 360	7 241 140	276 780	7 301 163	7 370 454	7 417 640
Usikkerhetsmargin	36 647	77 709	41 062	64 149	59 913	74 615
Rammebevilgning fra KD	7 001 007	7 318 849	317 842	7 365 313	7 430 367	7 492 254

Tabell 1: Fordeling av bevilgning

Ramme drift (RD): Fakultetenes ramme

Tabell 2 viser utviklingen per fakultet fra 2020 til 2021, fordelt på de ulike elementene i RFM.

Fakultetenes SO-bevilgning kommer i tillegg. Ramma til SU-fakultetet er oppdatert med bevilgning til 5-årig lærerutdanning.

Fakultet		Basis-bevilgning	Utdannings-insentiv	Forsknings-insentiv	Total bevilgning	Endring 2020-2021
OK	2020	127 200	109 841	18 604	255 645	14 767
OK	2021	132 844	116 008	21 560	270 412	5,8 %
VM	2020	81 962	0	9 247	91 209	3 895
VM	2021	82 637	0	12 468	95 105	4,3 %
AD	2020	84 482	67 552	14 560	166 594	15 168
AD	2021	89 840	76 128	15 794	181 762	9,1 %
HF	2020	205 323	101 995	33 428	340 747	13 245
HF	2021	212 171	113 725	28 096	353 992	3,9 %
IE	2020	413 206	258 361	97 777	769 343	40 255
IE	2021	435 139	280 494	93 966	809 598	5,2 %
IV	2020	364 289	181 059	174 192	719 540	16 306
IV	2021	378 512	183 709	173 625	735 846	2,3 %
MH	2020	342 060	251 175	149 438	742 674	-1 979
MH	2021	358 009	251 314	131 372	740 695	-0,3 %
NV	2020	292 709	106 935	121 407	521 052	21 349
NV	2021	299 557	112 115	130 728	542 401	4,1 %
SU	2020	392 842	226 030	47 311	666 183	40 259
SU	2021	422 988	239 569	43 885	706 442	6,0 %

Tabell 2: Fordeling av bevilgning til fakultetene

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 produksjonsindikatorene.

Fakultetene og VM	2020	2 304 073	1 302 949	665 964	4 272 986	163 266
Fakultetene og VM	2021	2 411 697	1 373 061	651 494	4 436 252	3,8 %
Samlet endring		107 623	70 112	-14 469	163 266	

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.

	2020	2021	Endring	Endring %
NTNU felles *	348 413	424 764	76 351	21,9%
Enhetene i Fellesadministrasjonen	1 399 467	1 440 109	40 643	2,9%
Fellesadministrasjonen	1 747 880	1 864 873	116 994	6,7%

* Internhusleie fellesadministrasjonen, kopinoravgift, diverse kontigenter, forskuttet aktivitet

Tabell 3: Ramme drift Fellesadministrasjon

Finansiering av drift og vedlikehold (internhusleie)

Drift og vedlikehold av våre bygninger/eiendommer finansieres i hovedsak av fakultetene og fellesadministrasjonen gjennom internhusleieordningen. Samlet sett forventes Eiendomsavdelingen og Avdeling for campusservice å ligge på omtrent samme nivå som tidligere, men med 1 % realøkning knyttet til en økning i internhusleieprisen. Total inntektsramme estimeres til i overkant av 1,2 mrd.kr.

Ramme strategi og omstilling

SO-ramma finansierer/delfinansierer store strategiske satsninger, omstillingsaktiviteter og andre fellestiltak på NTNU-nivå. Ca. halvparten av ramma brukes til rekrutteringsstillinger, mens den andre halvparten settes av til strategiske satsninger.

I 2021 legger Rektor opp til en SO-ramme som utgjør 14 % av NTNUs totalbevilgning KD. I ramma ligger det også om lag 16 mill.kr til fordeling til nye tiltak som ikke er prioritert ennå. Rektor ønsker i samråd med dekanene å legge til rette for en fordeling av disse midlene i henhold til våre prioriterte målområder.

6. Risikovurdering av årsplanen

Mens selve årsplanen er utarbeidet med utgangspunkt i vurderinger av hvilke prioriteringer som er viktig for å realisere strategien, er risikovurderingen av årsplanen rettet mot vår evne til å gjennomføre det vi har planlagt i 2021 og risikoer for forsinkelser eller endringer.

Samlet sett vurderes risikoen for svikt i gjennomføring av årsplan og budsjett for 2021 som moderat. Den ekstraordinære situasjonen med Covid-19 forventes å prege virksomheten også gjennom 2021, men NTNU har i 2020 gjort omfattende tilpasninger for å håndtere pandemisituasjonen og redusere usikkerhet rundt konsekvensene for virksomheten.

Risikobilde for gjennomføring av årsplan

Fortsatt Covid-19-situasjon

Koronapandemien antas fortsatt å prege hverdagen i 2021, og rammebetingelsene situasjonen skaper fører til risiko for redusert framdrift i forhold til planlagt aktivitet. Reduserte muligheter til samarbeid med eksterne samarbeidspartnere, både nasjonalt og internasjonalt, økt ressursbruk på utdanningsaktiviteter, mye merarbeid og redusert kapasitet pga. smittevern og generell slitasje kan føre til forsinkelser og reduserte resultater. Smittetilfeller ved universitetet vil gi ytterligere risiko for forsinkelser og kan føre til midlertidig nedstengning av deler av virksomheten, samt gi negativ omtale i media og blant interessenter.

Økt politisk usikkerhet

Covid-19, avslutning av Horisont 2020 og oppstart av Horisont Europa, samt presidentvalget i USA i november 2020 og stortingsvalget i Norge i september 2021, øker politisk og økonomiske usikkerhet. Dette vil føre til mer krevende strategi-, virksomhets- og økonomistyring, et behov for bruk av flere scenarier, og at ledelsesbeslutninger kan måtte utføres under stor usikkerhet.

Redusert bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet

Drøyt ¼ av NTNUs virksomhet finansieres av BOA-midler. Det er heftet større usikkerhet knyttet til utviklingen i BOA-porteføljen enn normalt, både når det gjelder omfanget av BOA-midler det kan søkes på og at konkurransen om midlene skjerpes ytterligere. Dersom situasjonen utvikler seg negativt, kan det få konsekvenser for større deler av virksomheten.

Redusert tilgang til faglige nettverk

Redusert tilgang til faglige nettverk og infrastruktur over tid gir fare for forsinkelser og frafall for stipendiater og post doc'er. Særlig nyetablerte forskere er avhengig av både lokale, nasjonale og internasjonale arenaer for å bygge opp sitt faglige nettverk, og fortsatt strenge restriksjoner på reisevirksomhet, kan føre til forsinkelser og forlengelser.

Forsinkelser i rekruttering

For fakulteter som rekrutterer ansatte fra utlandet, er det risiko for en del forsinkelser og forhindringer pga. reiserestriksjonene.

Forsinkelse i digitaliseringstiltak

Nedstengning av campus våren 2020 førte til rask overgang til digitale plattformer. Det ble etablert flere gode løsninger, men kvaliteten var også redusert bl.a. pga. manglende kompetanse og tilgang til utstyr. Vi vil i 2021 ha et stort investeringsbehov, og markedssituasjonen kan utgjøre en risiko ift. om vi får kjøpt ønsket mengde utstyr tidsnok. Økt bruk av digitale plattformer vil fortsette i 2021 og etter pandemiperioden, og dette krever utvikling av et rammeverk som bl.a. dekker kompetanseutvikling,

teknologisk utstyr, lisenser, publiseringsløsninger og en enhetlig støttetjeneste. Uten slike rammer er det økt risiko for varierte leveranser innenfor virksomheten som helhet og spesielt for utdanningskvalitet.

For høyt endringstrykk

Årsplanen for 2021 inneholder arbeid med flere store prosjekter, samt utrulling av nye verktøy og arbeidsmetoder. Merarbeidet som smittevernarbeidet fører med seg, kan gi mindre kapasitet ute i organisasjonen til å greie andre ekstrabelastninger. Flere samtidige endringsprosesser kan føre til store belastninger og forsinkelser for enhetene.

For lav 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. Koronasituasjonen aktualiserer denne risikoen ytterligere, og lederne (og lederstøtteapparatet) kan bli en flaskehals. Begrenset kapasitet i ledelse og administrativt støtteapparat kan også være risikofaktor ift. å ivareta et godt arbeidsmiljø.

Oppbygging av avsetninger

Forsinkelser eller utsatt aktivitet, i kombinasjon med flere av de andre risikofaktorene som er nevnt over, kan føre til uønsket oppbygging av avsetninger.

Oppfølging av risikobildet

Flere tiltak for å redusere risikoen og styrke gjennomføringsevnene vil bli iverksatt. Risikobildet vil følges tett både gjennom dialog, rapportering og oppfølging nøkkeltall.