**NTNU S-sak 29/18**

**Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet**

27.11.2018

Saksansvarlig: Frank Arntsen

Saksbehandler: Marianne Dyresen og Hanne Bergfjord

**N O T A T**

Til: Styret

Fra: Rektor

**Om: Årsplan og rammefordeling for 2019 og langtidsperioden**

**Tilråding:**

1. Styret vedtar årsplanen for 2019 slik som beskrevet i saken.
2. Styret vedtar hovedfordeling av bevilgning for 2019 slik den fremkommer av tabellen.
3. Styret forutsetter at det settes av ressurser til å følge opp felles prioriteringer på alle nivå i organisasjonen og i alle campusbyer.
4. Styret slutter seg til vurderingene av inntektsutviklingen for langtidsperioden.
5. Styret slutter seg til risikovurderingen.
6. Styret gir Rektor fullmakt til å gjøre mindre justeringer i årsplan og rammefordeling som følge av tildelingsbrevet for 2019 fra Kunnskapsdepartementet.
7. Styret ber Rektor legge fram for styret det samlede budsjettet for 2019 og for langtidsperioden 2019-2022 når dette er klart.

**Formål med saken**

Formål med saken er å vedta NTNUs årsplan for 2019. Saken beskriver også de føringer årsplanen 2019 legger for langtidsperioden 2019-2022.

Årsplan 2019 er en operasjonalisering av NTNUs nye strategi «Kunnskap for en bedre verden» i konkrete planer og rammefordeling for det kommende året, samt planleggingsrammer for langtidsperioden 2019-2022. Saken er en oppfølging av styrets behandling av «Planleggingsrammer for 2019 og langtidsperioden» som ble vedtatt i august.

# Sammendrag

NTNUs strategi inneholder 36 utviklingsmål som skal realiseres i løpet av de neste 7 årene. NTNUs årsplan inneholder ikke det komplette planverket for hele NTNU, men er endringsfokusert og inneholder felles prioriteringer som hele organisasjonen må bidra til for at utviklingsmålene i strategien skal nås. Alle enheter skal ha årsplaner som operasjonaliserer strategien i kortsiktige mål og tiltak, og som følges av et årsbudsjett. Årsplanen som vedtas av NTNUs styre fungerer som ramme for enhetenes årsplaner.

Forslaget til årsplan for 2019 er delt inn i fem hovedområder som er gjensidig avhengige og forsterker hverandre. Områdene er de samme som styret vedtok i august og høsten er brukt til å konkretisere planer og virkemidler innenfor områdene i «blomsten». Årsplanen tar inn over seg strategiens ambisjon å styrke NTNUs posisjon som kunnskapsinstitusjon, samtidig som den balanserer behovet for konsolidering av endringsarbeid som er iverksatt som følge av fusjon med ønsket om å svare på nye utfordringer.

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

For å sikre god iverksetting av strategien og lette oversikten for brukerne har vi definert innhold og struktur i ulike typer styrende dokumenter. Det er lagt en plan for rydding i dokumentene, herunder etablering av noen nye. Eksempelvis vil vi initiere et arbeid for å revidere personalpolitikken og etablere en politikk for utvikling og kvalitet i studieporteføljen.

I statsbudsjettet foreslås NTNUs bevilgning økt med 229 mill. kroner til 6,7 mrd. kr i 2019. Dette er en nominell økning på 3,5 prosent som tilsvarer en realøkning på 0,6 prosent. I årsplanen er det foreslått en fordeling av nesten 6,8 mrd.kr. i 2019. Dette innebærer fordeling av en noe større ramme enn bevilgningen fra KD. Det er lagt inn en forskuttering for å sikre nødvendig fremdrift i Campusprosjektet og gi rom for å redusere opplevde flaskehalser i det administrative støtteapparatet. Samlet for langtidsperioden legges det til rette for å gjøre store investeringsløft innen campusutvikling, samlokalisering og digitalisering.

Årsplanen inneholder også forslag til indikatorer. Vi ønsker også framover å bruke KDs styringsparametere for å vurdere resultatutvikling, men vil supplere disse med egne NTNU-indikatorer som bedre reflekterer om vi har ønsket utvikling på de prioriterte områdene.

* *Høyt endringstrykk, samlet sett*
* *Kapasitet og tilgjengelighet i ledelse og støtteapparat*
* *Digital kompetanse*
* *Rask rekruttering av de riktig ansatte*
* *Stordriftsulemper knyttet til koordinering av støtteapparatet*
* *Omlegging av etter- og videreutdanningsvirksomheten,*
* *Informasjonssikkerhet, personvern og internkontroll*
* *Gjennomføring av samlokaliseringsprosjektet*

Det er utarbeidet en risikovurdering av årsplanen, og risikofaktorene oppsummeres i punktene til høyre.

Mange av momentene kan relateres 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. Særlig samlokaliseringsprosjektet innebærer økonomisk risiko.

# Rammebetingelser og forutsetninger for saken

*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 og KD viser forståelse for at vi har vært gjennom betydelige omstillinger. Samtidig er også tilbakemeldingen tydelig på at det er en forventning om vesentlig forbedring i resultatene i årene som kommer.

KD har definert 4 langsiktige sektormål med tilhørende styringsparametere. Parameterne gir ikke et dekkende bilde av resultatutviklingen i sektoren, men angir områder der departementet vil være særlig opptatt av resultatforbedringer i sektoren. I tillegg har NTNU en utviklingsavtale med KD med varighet ut 2019. KD har varslet forenklinger av målstrukturen for sektoren.

Vi har selv stor frihet til å definere NTNUs styringssystem innenfor KDs rammer. Vi foreslår endel endringer allerede nå, og vil gjøre ytterligere justeringer dersom det kommer nye føringer fra KD.

Styret ble orientert om statsbudsjettet for 2019 i sak S-21/18 i oktober. NTNUs bevilgning foreslås økt med 229 mill. kroner til 6,7 mrd. kr i 2019. Dette er en nominell økning på 3,5 prosent som tilsvarer en realøkning på 0,6 prosent.

*ABE-reformen*

De politiske signalene går ut på at avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen vil fortsette gjennom hele strategiperioden. Regjeringens forventninger knyttet til reformen er at virksomhetene arbeider systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og bruk av annen ny teknologi.

Regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE) videreføres med en effekt på 0,5 prosent av bevilgningen, som tilsvarer 32,7 mill. kroner i 2019.

*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 budsjettrammene ses i et langsiktig perspektiv.

Utgangspunktet for forslaget til rammefordeling for 2019 er at det forventes en liten vekst i bevilgningsrammen for 2019 og 2020 og at bevilgningsnivået i resten av perioden forventes relativt stabilt. NTNU forventer å gå inn i 2019 med et avsetningsnivå på anslagsvis 450-550 mill.kr, hvilket tilsvarer ca. 7-8% av NTNUs årlige bevilgning. Det legges derfor opp til et aktivitetsnivå både i 2019 og de kommende årene i langtidsperioden som bidrar til at nivået på ubrukte bevilgninger bygges ned.

*Etablert praksis for rammefordeling*

Ny rammefordelingsmodell (RFM) er nå i full drift. RFM er et redskap for å fordele NTNUs bevilgning fra Kunnskapsdepartementet til fakultetene, vitenskapsmuseet og fellesadministrasjonen. Rammene for 2019 og videre utover i langtidsperioden for fakultetene og fellesadministrasjonen beregnes ved hjelp av modellen.

For å sikre at NTNU har tilstrekkelig ressurser til strategisk satsing på felles utviklingsoppgaver, legges det i utgangspunktet opp til at SO-ramma skal trappes opp til å utgjøre minst 15% av samlet bevilgning innen utgangen av 2021. Rammen inneholder kun bevilgninger til tidsavgrensede satsinger eller prosjekter som er bundet for avgrensede perioder. Årlig frigjøres og refordeles deler av rammen når satsinger avsluttes eller overføres til ordinær finansiering over NTNUs driftsbudsjett (Ramme drift).

Vekst i den faglige aktiviteten vil gi økt uttelling i KDs finansieringssystem, men mye av veksten i 2020 og 2021 kan bli «spist opp» av ABE-kuttet og opptrappingen av SO-ramma. I langtidsperioden ser vi behov for å følge ekstra nøye med på balansen mellom de ulike rammene i fordelingen.

# Forslag til prioriteringer for 2019 og langtidsperioden

*Kort om prosessen*

Basert på vårens prosess vedtok NTNUs styre retningen for det videre planleggingsarbeidet gjennom fem hovedområder beskrevet i styresaken om «Planleggingsrammer for 2019 og langtidsperioden». De fem områdene er gjensidig forsterkende, de går på tvers av virksomhetsområdene og vil både kreve og stimulere til samarbeid mellom organisasjonsenheter. De representerer områder som er store, tunge og tidkrevende å endre. Det er derfor viktig at det settes inn innsats tidlig i strategiperioden for å realisere målene på lenger sikt.

Høstens arbeid har handlet om konkretisering av de fem områdene, og vi har hatt flere diskusjoner med rektorat og dekanmøte, i tillegg til at vi også har hatt møter med instituttlederne, lederne i Fellesadministrasjonen og SESAM. Diskusjonene har handlet om forenkling av styringssystemet og rydding i styrende dokumenter, vi har vurdert på hvilke områder organisasjonen har behov for å sette inn ekstra innsats i endringsarbeidet, behov for å gjøre endringer i strategiske prioriteringer over SO-ramma for langtidsperioden, og indikatorer vi ønsker å bruke for å følge med på strategisk endringsarbeid.

*Standardisering av styrende dokumenter*

Som en del av høstens prosess har vi arbeidet med en standardisering av NTNUs styrende dokumenter og laget en plan for rydding. Målet er at dokumentene skal få en felles, ryddig struktur og være presise og kortfattede. Dette gir dokumenter med bedre kvalitet, enklere vedlikehold og lettere gjenfinning, økt forståelse og gjenkjennelighet som gir større sannsynlighet for etterlevelse.

Særlig tre typer dokumenter er viktige for gjennomføring av strategien og defineres som følger:

* *En politikk* er et styrende dokument som beskriver overordnede prinsipper, krav og føringer, og myndighet, roller og ansvar knyttet til det området politikken gjelder for.
* *En utviklingsplan* med tilhørende virkemidler og tiltak er laget for å realisere et eller flere utviklingsmål i strategien. Utviklingsplaner utarbeides på områder der det er behov for å iverksette betydelig endring, og der alle nivåer forplikter seg med tiltak og ressurser innenfor en begrenset tidsperiode.
* *En langtidsplan* er en flerårig plan som rulleres årlig og som skal sikre tilstrekkelig vedlikehold, rehabilitering, reinvestering og fornyelse av tung og kostnadskrevende fysisk infrastruktur.

Utdypende informasjon og detaljerte definisjoner følger i vedlegg.

*Helheten i planverket*

Nedenfor følger en beskrivelse av planene knyttet til hver av de fem hovedområdene. Det presiseres at det her fokuseres på forhold som må endres eller forbedres. En rekke eksisterende virkemidler og tiltak som retter seg mot området vil bli videreført også i 2019. Disse kommer i tillegg og beskrives ikke uttømmende nedenfor.

Det er også slik at kapitlene, utviklingsplanene og indikatorene må ses som en helhet som må sees i sammenheng og som forsterker hverandre.

**3.1 Sterke fagmiljøer**

*Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?*

Strategien innebærer en ambisjon om at alle våre institutter skal ha fagmiljøer som er på et dokumentert høyt internasjonalt nivå innenfor minst ett av sine kjerneområder (utdanning, forskning, nyskaping eller formidling). Videreutvikling av sterke fagmiljøer er fundamentet for vår virksomhet og avgjørende for å realisere strategien. I dag har enkelte fagmiljøer for lav kvalitet, og det er behov både for å løfte den faglige kvaliteten i bredden og å utvikle flere spissmiljøer. Dette gjelder både innenfor utdanning, forskning, nyskaping eller formidling. Fremfor å forvente at alle skal bli bedre til alt og gjøre mer av alt, blir det vesentlig å dyrke fram fagmiljøer som har særlig styrker eller fortrinn være seg innenfor et eller flere av disse virksomhets-områdene. Dette innebærer at det utvikles en tydeligere arbeidsdeling der den enkelte ansatte sin karriere og det enkelte fagmiljø sitt bidrag til helheten settes i fokus.

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

*Hvordan arbeider vi med utvikling?*

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

NTNU har allerede en rekke virkemidler som skal støtte og stimulere utvikling av sterke fagmiljøer, og alle disse videreføres i 2019. En stor del av virkemidlene innebærer finansiell støtte til fagmiljøer som får uttelling på nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Det ligger også tiltak for rekruttering og utvikling av talenter og spissmiljøer, samt tiltak som skal løfte bredden innen utdanningsfaglig kompetanse og nyskaping.

For å gi området et ytterligere løft vil vi i 2019 gjøre følgende hovedgrep:

* *Ny personalpolitikk:* Arbeid med utvikling av sterke fagmiljøer krever ryddighet i styrende dokumenter. NTNU har i dag en lang rekke dokumenter som omhandler ulike sider av personalpolitikken. Vi ønsker å bruke 2019 til å utarbeide en ny helhetlig personalpolitikk, med utgangspunkt i dagens dokumenter. En ny personalpolitikk bør også tydeliggjøre overordnede prinsipper for karriereutvikling og merittering.
* *Utviklingsplan for ledelses- og kompetanseutvikling:* Utviklingsplanen skal svare ut et behov for systematisering av arbeidet med kompetanseutvikling i hele NTNUs organisasjon. Viktige elementer vil være å utvikle metodikk for mer erfaringsutveksling og læring på tvers i organisasjonen, samt utvikle konkrete tiltak for både ledere og ansatte, eksempelvis innen områder som lederutvikling, helhetlig utdanningsfaglig kompetanse, prosjektledelse, digital kompetanse, kompetanse i bruk av moderne kommunikasjonsmetoder og samhandlingsverktøy etc. Utviklingsplanen vil i utgangspunktet omfatte både vitenskapelig, teknisk og administrativt personale. Vi vil vurdere nærmere om det er hensiktsmessig å samle dette i en felles utviklingsplan eller om det skal egne lages for flere ulike målgrupper, ref. kap. 3.5.
* *European Research Council (ERC) Grants* er de mest prestisjefylte grunnforskningsbevilgningene som tildeles i Europa og er en målestokk på forskningsaktivitet på høyt internasjonalt nivå. For å bli ansett som et godt forskningsuniversitet er det av stor betydning at NTNU øker antallet ERC Grants. Som en del av internasjonal handlingsplan forsterkes arbeidet med å øke vår portefølje av ERC Grants. For å lykkes i spiss kreves også bredde. Mye av arbeidet med å styrke forskningskulturen i bredde gjøres i fagmiljøene selv, men vi vil i 2019 vurdere behov for felles virkemidler eller tiltak.

*Finansiering i 2019:*

Fagmiljøene er utfordret på å styrke eget handlingsrom, blant annet gjennom økt ekstern finansiering. Fakultetene har avsatt strategiske midler til lokale tiltak. For NTNU samlet finansieres virkemidler og tiltak som skal støtte utviklingen av sterke fagmiljøer for drøye 110 mill.kr. over SO-ramma til tiltak. For øvrig fordeles rekrutterings-stillinger over SO-ramma. Disse er en nøkkelfaktor i fornyelsen av fagmiljøene.

*Hvordan vet vi om vi lykkes?*

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

**3.2 Styrket samspill og tverrfaglighet**

*Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?*

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

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

*Hvordan arbeider vi med utvikling?*

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

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

For å gi området et ytterligere løft vil vi i 2019 gjøre følgende hovedgrep:

* *Iverksetting av ny Internasjonal handlingsplan:* Planen ble vedtatt høsten 2018, med en varighet ut 2021. Iverksetting vil pågå inn i 2019 og internasjonalisering er tema for årets ledersamling på Oppdal i januar. Planen konkretiserer NTNUs visjon og strategi på det internasjonale området. Internasjonalt samarbeid bidrar til kvalitet i den faglige virksomheten og gir høy vitenskapelig og samfunnsmessig gjennomslagskraft. Internasjonal mobilitet skal også gi kvalitet i utdanningen og forberede studentene for et globalt arbeidsmarked.
* *Utviklingsplan for økt samspill, innovasjon og samfunnseffekt:* Utviklingsplanen fungerer som overbygning for et systematisk arbeid for å styrke nyskapingsfeltet i seg selv, og samtidig bidra til at samspill og innovasjon blir en mer integrert del av all vår faglige virksomhet. Tiltak som omfattes av planen er blant annet forbedring av økosystemet for nyskaping, samarbeidet med TTO, innovasjonsledere, innovasjonsstipend, universitetskommunesamarbeidet, m.m.
* *Vitenskapsfestivalen 2019:* NTNU vil, i samarbeid Trondheim kommune og Trøndelag fylkeskommune, arrangere en fire dagers vitenskapsfestival i Trondheim 17.-20. juni 2019. Det faglige innholdet i festivalen skal omhandle vitenskap relatert til NTNUs faglige profil, NTNUs tematiske satsingsområder og FNs bærekraftsmål. Et viktig element i festivalen vil være å inspirere og motivere barn og unge for forskning og kunnskapsutvikling. Som en integrert del av festivalen tas det sikte på å gi musikk, kunst og kultur stor plass.

*Finansiering i 2019:*

Samlet sett er det i 2019 avsatt i underkant av 75 mill.kr. over SO-ramma, samt 14 mill.kr over driftsramma (til Vitenskapsfestivalen) for å stimulere til økt samspill eksternt og internt

*Hvordan vet vi om vi lykkes?*

Hvordan vi utvikler oss på flere indikatorer vil fortelle oss noe om samspillet med eksterne øker. Vi vil følge med på utreise for studenter og ansatte, antall ideer, lisenser og bedriftsetableringer fra studenter og ansatte, sampublisering med andre sektorer og internasjonale fagfeller, samt antall formidlingstiltak. Utvikling i BOA er også relevant for dette området.

**3.3 Framtidens studietilbud og livslang læring**

*Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?*

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

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

*Hvordan arbeider vi med utvikling?*

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

I 2019 og videre i langtidsperioden vil vi arbeide med tre hovedgrep som henger tett sammen:

* *Politikk for utvikling og kvalitet i studieporteføljen:* Dette er et nytt dokument som er under utarbeidelse og forventes ferdigstilt på nyåret i 2019. Politikken vil definere kvalitetsstandarder for studieporteføljen og legge føringer for ytterligere forbedringer, og vil gi moment både til videre arbeid med utvikling av porteføljen og kvalitetsarbeidet. I 2019 starter vi et arbeidet med en revisjon av kvalitetssystemet for utdanning.
* *Utviklingsplan for framtidens studietilbud og livslang læring:* Utviklingsplanen innebærer en konkretisering av politikken omtalt i forrige punkt. Gjennom fusjonen har revisjon av studieporteføljen medført betydelige endringer. Dette er krevende prosesser og det er fortsatt stort behov for å holde et høyt trykk på gjennomføring av arbeidet. Pågående arbeid med å fornye læringsutbyttebeskrivelsene for studieprogrammene vil bidra til å utvikle og tydeliggjøre profilen i programmene. I april 2018 lanserte NTNU en ambisjon om at omfanget av EVU-virksomheten skal dobles i løpet av tre år. En viktig aktivitet i denne forbindelse er å styrke støttesystemene og infrastrukturen for EVU. En del av EVU-tilbudene skal gis fra lokalene som NTNU skal etablere i Oslo.
* *Utviklingsplan for læringsstøtte:* Denne utviklingsplanen skal etableres i 2019, og skal bidra til et løft i systemene som støtter underviserne og studentene. Utviklingsplanen skal svare ut et behov for systematisering av arbeidet og sikre god rolle- og ansvarsfordeling mellom leverandører av ulike støttetjenester. Planen vil også kunne inkludere tiltak rettet inn mot NTNUs arbeid med læringsmiljø, dvs. de ulike kontekstene hvor læring skjer og som påvirker studenters læringsutbytte.

*Finansiering i 2019:*

Mye av arbeidet med å utvikle studietilbudet finansieres gjennom den ordinære rammefinansieringen. Studieplanprosessen er gjenstand for en prosessgjennomgang og digitalisering, delvis finansiert over SO-ramma. NTNU Drive er en satsing som støtter undervisere, instituttledere og studieprogramledere som vil utvikle digital kompetanse. Satsingen på EVU er styrket med 5 årsverk finansiert over SO-ramma.

*Hvordan vet vi om vi lykkes?*

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

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

**3.4 Fornyelse av infrastruktur for lærings- og arbeidsmiljøer**

*Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?*

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

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

*Hvordan arbeider vi med utvikling?*

Dagens endringsarbeid når det gjelder infrastruktur er i hovedsak store utviklingsprosjekter som Campus-prosjektet, samlokaliseringsprosjektet og digitaliseringsprogrammet. Både i 2019 og i langtidsperioden legges det til rette for at disse videreføres med full kraft. I tillegg ser vi behov både på kort og lang sikt for å særlig styrke arbeidet med utvikling av læringsarealene.

For å gi området et ytterligere løft vil vi i 2019 gjøre følgende hovedgrep:

* *Campusutvikling:* Mens campusprosjektet er et langsiktig prosjekt i planleggingsfasen, er samlokaliseringsprosjektet et arbeid vi står midt oppi. Samlokalisering skal legge til rette for å følge opp fusjonen gjennom faglig integrasjon (bedre utnyttelse av lab, samordning av emneportefølje, større valgfrihet for studentene, bedre arealutnyttelse på Gløshaugen etc). Begge prosjektene har stort omfang og er organisert med egen prosjektorganisasjon. Det arbeides systematisk for å sikre god koordinering mellom de to, og ivareta både de kortsiktige og langsiktige perspektivene i utviklingsarbeidet.
* *Langtidsplaner*: For å sikre tilstrekkelig vedlikehold, rehabilitering, reinvestering og fornyelse av kostnadskrevende infrastruktur i tider med store endringer ønsker vi å styrke arbeidet med langtidsplanlegging. Infrastrukturen må tilpasses endringer i aktiviteten. For eksempel krever endringene i studieporteføljen en godt tilrettelagt infrastruktur som gjør at emner kan tas uavhengig av campus (multi-campus-undervisning). Vi vil utarbeide langtidsplaner for bygg, undervisningsinfrastruktur, forskningsinfrastruktur og IKT-infrastruktur. Disse må ses i sammenheng og skal rulleres årlig.
* *Politikk og utviklingsplan for digitalisering og prosessutvikling*: Digitalisering er et viktig virkemiddel for å realisere strategien og sikre omstilling. Det pågående prosessutviklings- og digitaliseringsarbeidet er avgjørende for å utvikle både kjernevirksomheten og støtteapparatet, og må derfor fortsette. «Politikk for digitalisering og prosessutvikling» nærmer seg ferdigstillelse, og vil bli fulgt opp av en mer konkret utviklingsplan, med tydeligere prioriteringer og bedre koordinering av tiltakene. Digitalisering i relasjon til infrastruktur vil omhandle hvordan digitale løsninger endrer utviklingen, forvaltningen og utnyttelsen av eksempelvis bygg, rom, arbeidsplasser og arbeidsverktøy.
* *Utviklingsplan for «miljøambisjonen*». NTNU ønsker å være en premissleverandør for omstilling og grønt skifte, samt bidra aktivt til å nå FNs bærekraftsmål. Høsten 2018 startet arbeidet med å utvikle en ny miljøhandlingsplan som blant annet innebærer mer ambisiøse mål og tiltak for å redusere vårt klimafotavtrykk.

*Finansiering i 2019:*

Fornyelse av lærings- og arbeidsmiljøer finansieres over flere budsjettposter i tillegg til SO-ramma, for eksempel ligger store deler av samlokaliseringsprosjektet med finansiering fra rehabilitering- og vedlikeholdsbudsjettet. Over SO-ramma har vi avsatt midler til å gjennomføre piloter for å teste ut nye, fleksible arealer som er tilpasset nye læringsformer på alle campus. Midler til AV-utstyr og digitalisering bidrar også til utvikling. Rammen for vitenskapelig utstyr er for 2019 ca. 33 mill.kr og AV-utstyr 16 mill.kr.

*Hvordan vet vi om vi lykkes?*

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

**3.5 Effektive og moderne støttefunksjoner**

*Hvilke ambisjoner og strategiske utviklingsmål har vi?*

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

8 av utviklingsmålene i strategien retter direkte eller indirekte oppmerksomheten mot det teknisk- og administrative støtteapparatet.

*Hvordan arbeider vi med utvikling?*

Gjennom 2016 og 2017 har NTNU gjennomført en administrativ effektivisering knyttet til ABE-reformen og fusjonen, i tråd med styrets effektiviseringskrav. Samtidig er det igangsatt viktig forbedringsarbeid gjennom forenkling og standardisering av arbeidsprosesser og verktøy, definering av tjenestekvalitet og utvikling av nye digitale verktøy og løsninger. Nye verktøy og arbeidsprosesser som innføres gjennom BOTT-samarbeidet ventes å medføre vesentlige endringer på sikt. Fakultetene har i dag ulik dimensjonering av støtteapparatet og det er lokale variasjoner i de administrative tjenestene. Det er behov for økt innsikt i årsakene til dette, og det er nylig lyst ut en ekstern konkurranse for å utarbeide et bedre faktagrunnlag for videreutvikling av det teknisk-administrative støtteapparatet.

De nærmeste årene legges det til rette for et ekstra løft i utviklingen av det administrative støtteapparatet og utviklingen av digitale løsninger både for primær-virksomheten og støttetjenester

* *Politikk og utviklingsplan for digitalisering og prosessutvikling*: Utviklingsplanen er nevnt under pkt. 3.4 men er også svært viktig i arbeidet med å effektivisere og modernisere støttefunksjonene. Gjennom arbeid med å avklare tjenestetilbudet fra ulike nivå, prosessutvikling og nye digitale løsninger forventes endringer i både arbeidsprosesser, oppgavefordeling, arbeidsmetodikk, verktøy, kompetansekrav m.m.
* *Utviklingsplan for ledelses- og kompetanseutvikling:* Utviklingsplanen er omtalt under pkt. 3.1 men er også svært viktig i arbeidet med å effektivisere og modernisere støttefunksjonene. Strategien stiller store krav til god ledelse og lederstøtte på alle nivåer. Utviklingsplanen som skal svare ut et behov systematisering av arbeidet med kompetanseutvikling, utvikle metodikk for mer erfaringsutveksling og læring på tvers i organisasjonen, samt utvikle konkrete tiltak for ledere og ansatte innen områder som lederutvikling, prosjektledelse, kompetanse i bruk av moderne kommunikasjonsmetoder og samhandlingsverktøy, samt mer fagspesifikk administrativ kompetanse etc.
* *Utviklingsplan for systematisk beslutningsstøtte og langtidsplanlegging:* Utviklingsplanen fungerer som paraply for pågående initiativ innen arbeid med helhetlig internkontroll og en ny, digitalisert prosess for gjennomføring av strategien (PBO-prosessen). Kompleksiteten i virksomheten og den gjensidige avhengigheten på tvers av fag- og funksjonsområder øker. Eksterne krav til sikkerhet, kontroll og dokumentasjon krever betydelig tid fra ledere og ansatte. Dette krever økt samarbeid og fordrer felles språk og rutiner. Det er viktig at forenklinger og etablering av et helhetlig internkontrollsystem fortsetter. I tillegg arbeider vi med prosess- og verktøyforbedring som skal bidra til mer helhetlig og strategisk langtidsplanlegging og –budsjettering. Vi har potensial for å tydeliggjøre det strategiske handlingsrommet, avstemme felles prioriteringer og forbedre gjennomføringsevnen.

*Finansiering i 2019:*

Utvikling av fremtidens støttefunksjoner vil i stor grad finansieres over ordinære rammebudsjetter. Over SO-ramma har vi avsatt anslagsvis 27 mill.kr. til prosessforbedring og digitalisering av den administrative virksomheten.

*Hvordan vet vi om vi lykkes?*

Vi vil følge med på balansen mellom støtteapparat og kjernevirksomhet gjennom bruk av forholdstall.

For øvrig er effektene av dette forbedringsarbeidet langsiktige. Innen dette området vil vi benytte kvalitativ rapportering for å vurdere resultatoppnåelsen. Systematikk for arbeid med dokumentasjon av gevinster og gevinstrealisering av digitaliseringsprosjekter er under utvikling.

# Strategiske indikatorer

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

Indikatorene er nøkkeltall som hjelper oss å følge endringsarbeidet vi iverksetter for å realisere strategien. De skal ikke gi et komplett bilde av resultatutviklingen for NTNU, men gi styringsinformasjon på områder der vi vil være særlig opptatt av resultatforbedringer. Styringsparameterne og indikatorene er kvantitative og blir vil i praksis fremstilles som en helhet gjennom BEVISST virksomhetsstyringssystem.

Indikatorene må for øvrig ses i sammenheng med annen styringsinformasjon og analyser som følger av årshjulet. Det tas sikte på å etablere et tydeligere årshjul for bruk av ulike typer styringsdata gjennom året, som igjen ses i sammenheng med den tertialvise rapporteringen til styret.

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

# Rammefordeling for 2019 og langtidsperioden

I forslag til statsbudsjett 2019 er NTNUs rammebevilgning på 6.716.228 tusen kr, noe som innebærer en realøkning fra 2018 på 0,6 prosent. I det realistiske scenariet ligger det til grunn en positiv realutvikling fram mot 2022, etterfulgt av en realnedgang fram mot strategiperiodens slutt i 2025.

De estimerte langtidsutsiktene er ikke vesentlig endret fra tidligere vurderinger. Samlet sett gir fakultetenes anslag på framtidig aktivitet en realvekst på 0,4 prosent fra 2018 til 2025. Dette innebærer at handlingsrommet vårt i det vesentlige ligger i tydeligere prioriteringer innenfor eksisterende rammer, noe som igjen krever god planlegging og virksomhetsledelse på alle nivå i organisasjonen.

Samlet sett forventes driftsrammen til fakultetene i 2019 å få en realøkning på 34 mill. kr sammenliknet med 2018. Økningen skyldes vekst innenfor resultatindikatorene, opptrapping av nye studieplasser og at de skjermes for ABE-kuttet. Nivået på SO-rammen skal over de neste tre årene trappes opp til å totalt utgjøre 15 prosent av total bevilgning. Fra 2018 til 2019 øker denne rammen med anslagsvis 8,7 prosent. Økningen innebærer at SO-rammens andel av total bevilgning øker med ca. ett prosentpoeng fra 13 prosent i 2018 til 14 prosent i 2019.

NTNUs ubrukte bevilgninger er med å gi oss et økt handlingsrom de kommende årene. I tillegg vil det frigjøres midler på RSO-ramma utover i langtidsperioden i takt med opptrappingen av denne rammen (til 15% av totalbevilgning i 2021). Digitalisering, samlokalisering og campusutvikling vil være store og viktige oppgaver de kommende årene og kreve betydelige investeringsløft. Basert på det fremtidige handlingsrommet vi kjenner til pr i dag, legger Rektor for kommende fire-årsperide opp til en egenfinansiering inn i campusprosjektet i størrelsesorden 300-400 mill (f.eks utstillingsareal på Vitenskapsmuseet og erstatningsareal for sentralbygg II), en årlig satsning på digitalisering på ca 110 mil.kr, samt ferdigstilling av samlokaliseringsprosjektet.

Tabellen under oppsummerer estimert rammefordeling for hele perioden 2019-2022. Pr nå er det lagt opp til at RSO-rammen trappes opp med 0,5%-poeng pr år de kommende to årene til vi når en andel på 15% i 2021. Denne opptrappingstakten vil imidlertid vurderes løpende basert på blant annet resultatbevilgningen det enkelte år. Dersom resultatbevilgningen blir lavere enn estimert, vil opptrappingstakten kunne justeres ned for å unngå for store kutt i fakultetenes rammebevilgning fra ett år til det neste. For 2019 er ABE-kuttet som tidligere beskrevet holdt tilbake og ikke fordelt ut i organisasjonen. Nye ABE-kutt f.o.m 2020 er foreløpig fordelt på alle enheter som andelsmessige rammekutt. Denne fordelingen vil tas opp til ny vurdering i løpet av våren 2019 bl.a. med bakgrunn i den kartleggingen som skal gjennomføres.



# Risikovurdering av årsplanen

Mens selve årsplanen er utarbeidet med utgangspunkt i vurderinger av suksessfaktorer for å realisere strategien, er risikovurderingen av årsplanen rettet mot vår evne til å gjennomføre det vi har planlagt i 2019 og risikoer for forsinkelser eller endringer.

Årsplanen for 2019 er fundamentert i en bredt anlagt strategiprosess. Sammenlignet med tidligere år er den derfor i større grad et resultat av en bottom-up-prosess, som speiler det samlede endringsarbeidet hele organisasjonen prioriterer. For de delene av årsplanen som er en videreføring av pågående arbeid vurderes planverket godt gjennomarbeidet og kvalitetssikret som følge av at deler av endringsarbeidet inngår i utviklingsavtalen med KD eller er store, pågående prosjekter. For de nye utviklingsplanene gjenstår en del detaljeringsarbeid før arbeidet iverksettes. Det er derfor heftet noe usikkerhet knyttet til gjennomføringsgrad i 2019 for disse.

Samlet sett vurderes risikoen for svikt i gjennomføring av årsplan og budsjett for 2019 som lav. Vi har imidlertid noen forhold som blir ekstra viktige for å lykkes i 2019. Disse usikkerhetene går på tvers av prioriteringene, og vil bli fulgt opp gjennom dialog, rapportering og tiltak beskrevet under de aktuelle punktene.

*Samlet endringstrykk*

Siden fusjonen trådte i kraft har organisasjonen gjennomgått betydelige endringer. Gjennom årets planprosess har det kommet tydelige meldinger om at det er behov for konsolidering, og det er avgjørende at endringene ferdigstilles og «får satt seg» før vi kan hente ut gevinster og gå videre med ytterligere endringer. Samtidig er vi opptatt av å svare på utfordringene fra samfunnet rundt oss og gripe muligheter som kan styrke virksomheten ytterligere. Dette er en krevende balansegang og det er nødvendig å følge nøye med på det samlede endringstrykket for organisasjonen i 2019 og sikre god koordinering med tidligere igangsatte og pågående initiativ slik at oppgavene fordeles hensiktsmessig gjennom året.

*Kapasitet og tilgjengelighet i ledelse og støtteapparat*

Erfaringer fra 2017 og 2018 viser at tilstrekkelig kapasitet hos lederne og i støtteapparatet er en vesentlig risikofaktor for gjennomføring av planene, og at begrenset kapasitet i ledelse og administrativt støtteapparat kan være er en trussel mot arbeidsmiljø og gjennomføringsevne.

I 2018 har det vært flere opplevde flaskehalser i det fellesadministrative støtteapparatet knyttet til å få gjennomført den planlagte aktiviteten i organisasjonen. Som et tiltak for å fjerne disse flaskehalsene i 2019, og dermed redusere risikoen for at den planlagte aktiviteten forsinkes, har Rektor tildelt øremerkede midler til 13 nye stillinger i fellesadministrasjonen. Vekst i faglig aktivitet krever økt administrativ kapasitet, og det er rom for denne økningen uten at forholdstallet mellom faglig og administrativ kapasitet (UFF/ADM) svekkes.

*Digital kompetanse*

NTNU må bygge digital kompetanse i mange deler av organisasjonen. En konsekvens av manglende kompetanse om digitalisering med påfølgende prosess- og organisasjonsutvikling kan være at vi ikke griper mulighetene i stor nok grad eller ikke endrer oss raskt nok til å sikre at gevinstene som digitaliseringsarbeidet gir kan hentes ut. Gjennom en kombinasjon av kompetanseutviklingstiltak og nyrekruttering ønsker vi å styrke oss vesentlig i løpet av 2019.

*Rekruttering av ansatte*

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

*Stordriftsulemper*

NTNU er en stor organisasjon. Dette gir muligheter for å utvikle spisskompetanse i støtteapparatet. Samtidig krever oppgavene i stadig større grad helhetstenking og tverrfaglig oppmerksomhet på brukernes behov. Vi erfarer i dag utfordringer med koordinering av det administrative støtteapparatet på tvers av nivåer og internt i Fellesadministrasjonen. Flere tiltak er og blir iverksatt for å sikre bedre koordinering og ressursutnyttelse, slik at organisasjonens størrelse blir et fortrinn og ikke en ulempe. Vi må unngå å knele av vår egen størrelse.

*Omlegging av etter- og videreutdanningsvirksomheten*

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

*Informasjonssikkerhet, personvern og internkontroll*

Informasjonssikkerhet og personvern (GDPR) representerer vesentlige risikoområder. Det gjennomføres egne prosjekter for å implementere bedre styrings- og ledelsessystemer og tilhørende internkontrollrutiner utover i organisasjonen. Det er i 2018 igangsatt et arbeid med å utvikle felles systematikk og metodikk, herunder mer samordnede IT-systemer for en mer helhetlig internkontroll ved NTNU. Selv om det legges ned et betydelig arbeid for å forbedre organisasjonen på dette området kan det ikke utelukkes at vi kan få uønskede hendelser som kan gå utover NTNUs omdømme eller kapasitet til å ivareta andre prioriterte oppgaver.

*Gjennomføring av samlokaliseringsprosjektet*

Samlokaliseringsprosjektet er i seg selv viktig for faglig integrasjon og for å kunne høste gevinster fra fusjonen. Det er også en betydelig økonomisk risiko knyttet til gjennomføringstakten i prosjektet. Det er mange delprosjekter som skal gjennomføres, med store kostnader. Det vil være behov for god budsjettstyring både for å klare å holde seg innenfor de gitte kostnadsrammer, men også at man har den forventede fremdrift i prosjektene og får disse gjennomført i henhold til plan. Det er mange gjensidige avhengigheter og en høy grad av «domino-effekt» i disse prosjektene, hvor forsinkelser i ett prosjekt også automatisk vil medføre forsinkelse i andre delprosjekter. Det er også slik at fakultetene bidrar med egenfinansiering i prosjektet og forsinkelser kan bidra til høyere avsetningsnivå enn planlagt.

*Budsjettoppnåelse*

Generelt kan det samlede endringstrykket i kombinasjon med kapasitets- og kompetanseutfordringer gi seg utslag i lavere aktivitet enn budsjettert og dermed et lavere kostnadsnivå enn forventet. Dette har vi erfart tidligere år, og det arbeides stadig med forbedringstiltak for å unngå for at nivået på ubrukte bevilgninger går utenfor de styringskorridorene som er fastsatt. Når det gjelder mer spesifikk risiko knyttet til budsjettoppnåelse for 2019, er det fortsatt særlig risiko knyttet til gjennomføringstakten i samlokaliseringsprosjektet.

**VEDLEGG**

1. **Sammenheng mellom strategiske mål og operativt planverk**
2. **Økonomiske langtidsutsikter**
3. **Detaljert rammefordeling for 2019 og langtidsperioden**
4. **Samlet fremstilling av endringer i styrende dokumenter**

# Vedlegg A: Sammenheng mellom strategiske mål og operativt planverk

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

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Nr | Utviklingsmål i strategien:  NTNU skal… | Kapittel i strategien | Sterke fagmiljø | Styrket samspill og tverrfaglighet | Fremtidens studietilbud og livslang læring | Fornyelse av infrastruktur for arbeids- og læringsmiljøer | Effektive og moderne støttefunksjoner |
| 1 | heve kvaliteten i studieporteføljen, blant annet gjennom samordning og konsentrasjon og ut fra internasjonale trender i utdannings- og arbeidsmarkedet | Utdanning |  |  | **X** |  |  |
| 2 | prioritere innovative og utforskende læringsprosesser med høy internasjonal kvalitet, bygget på forskningsbasert kunnskap om læring | Utdanning |  |  | **X** | **X** |  |
| 3 | utvikle etter- og videreutdanningstilbud i samspill med arbeidslivet | Utdanning |  | **X** | **X** |  |  |
| 4 | etablere utviklingsprogram for systematisk heving av utdanningsfaglig kompetanse | Utdanning | **X** |  |  |  |  |
| 5 | øke suksessen på eksterne konkurransearenaer generelt og lykkes bedre på internasjonale konkurransearenaer for fremragende forskning spesielt | Forskning | **X** |  |  |  |  |
| 6 | utvikle vårt forskningssamarbeid med andre forskningsmiljøer og offentlige og private virksomheter | Forskning |  | **X** |  |  |  |
| 7 | heve kvaliteten på publikasjonene og på den måten styrke vår vitenskapelige gjennomslagskraft | Forskning | **X** |  |  |  |  |
| 8 | legge til rette for kunnskapsdeling gjennom åpen tilgang til våre publikasjoner og forskningsdata | Forskning |  | **X** |  |  |  |
| 9 | utvikle kunst med dokumentert høy internasjonal kvalitet | Kunst | **X** |  |  |  |  |
| 10 | videreutvikle samspillet mellom kunst, teknologi og vitenskap | Kunst |  | **X** |  |  |  |
| 11 | bidra aktivt til å styrke kunstens rolle i samfunnet og i skolen | Kunst |  | **X** |  |  |  |
| 12 | styrke langsiktig samarbeid med etablert næringsliv og offentlig sektor for å bedre arbeidslivets omstillingsevne | Nyskaping |  | **X** |  |  |  |
| 13 | øke antall innovasjoner, kommersialiseringer og nyetableringer fra ansatte og studenter | Nyskaping | **X** | **X** |  |  |  |
| 14 | innarbeide innovasjonskompetanse i utdanningen av våre kandidater | Nyskaping |  | **X** | **X** |  |  |
| 15 | øke vår deltakelse i samfunnsdebatten og sørge for at våre perspektiver, ideer og resultater blir bedre kjente og brukte | Formidling |  | **X** |  |  |  |
| 16 | styrke formidlingskompetanse blant ansatte og ph.d-studenter | Formidling | **X** |  |  |  |  |
| 17 | særlig styrke formidlingen innen teknologi og naturvitenskap | Formidling |  | **X** |  |  |  |
| 18 | øke kjennskapen til NTNU i inn- og utland | Formidling |  | **X** |  |  |  |
| 19 | øke utnyttelsen av EUs virkemidler for forskning, innovasjon og utdanning for å sikre høy kvalitet og relevans i virksomheten vår | Internasjonalisering | **X** |  |  |  |  |
| 20 | etablere strategiske partnerskap med utvalgte institusjoner globalt | Internasjonalisering |  | **X** | **X** |  |  |
| 21 | styrke rekrutteringen av fremragende forskere internasjonalt og øke den internasjonale mobiliteten for våre ansatte | Internasjonalisering | **X** | **X** |  |  |  |
| 22 | øke andelen gradsstudenter som tar et studieopphold ved et utenlandsk lærested | Internasjonalisering |  | **X** | **X** |  |  |
| 23 | utnytte tematiske satsingsområder og muliggjørende teknologier til å realisere ideer og løse samfunnsproblemer gjennom tverrfaglige forskningsprosjekter | Tverrfag-lighet |  | **X** |  |  |  |
| 24 | utvikle tverrfaglige studietilbud og gi studentene innsikt i tverrfaglig samhandling gjennom læringsaktiviteter som krysser fag- og profesjonsgrenser | Tverrfag-lighet |  | **X** | **X** |  |  |
| 25 | stimulere til delingskultur og til at ressurser og kompetanse brukes på tvers av enheter | Tverrfag-lighet |  | **X** | **X** |  | **X** |
| 26 | ha en ambisiøs rekrutteringspolitikk og effektive rutiner som sikrer gode ansettelser | Karriere | **X** |  |  |  | **X** |
| 27 | ha systematisk dialog med vitenskapelig ansatte om individuelle faglige utviklingsmål og karriereplaner | Karriere | **X** |  |  |  |  |
| 28 | utvikle lederrollen og heve kompetansen hos våre ledere og ansatte | Karriere | **X** |  |  |  | **X** |
| 29 | integrere helsefremmende arbeid i den daglige driften | Arbeids-miljø | **X** |  |  |  | **X** |
| 30 | bidra til gode læringsrammer gjennom velferdstilbud og frivillige aktiviteter på studiestedene | Arbeids-miljø |  |  |  | **X** |  |
| 31 | forbedre kjønnsbalansen i vitenskapelige toppstillinger | Arbeids-miljø | **X** |  |  |  |  |
| 32 | etablere arbeidsplasser og læringsarenaer baserte på forskning og erfaringer | Campus |  |  |  | **X** |  |
| 33 | utvikle bærekraftige teknologiske løsninger | Campus |  |  |  | **X** | **X** |
| 34 | utvikle en fremtidsrettet, samlet campus i Trondheim som er modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge | Campus |  |  |  | **X** |  |
| 35 | ha ressursstyring som bidrar til økt produktivitet og sikrer handlingsrom for strategiske prioriteringer og fornyelse på alle nivå | Utvik-lingsevne |  |  |  | **X** | **X** |
| 36 | iverksette digitaliseringstiltak og forbedringer som støtter opp under helhetlige, standardiserte rutiner og arbeidsprosesser | Utvik-lingsevne |  |  | **X** | **X** | **X** |

# Vedlegg B: Økonomiske langtidsutsikter

NTNU vektlegger langsiktig styring av økonomien, og 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.

*Kort om totaløkonomien*

Inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) ventes å utgjøre 2,15-2,25 mrd.kr i 2019, eller rundt 25 % av totale inntekter. BOA og andre inntekter som NTNU mottar inngår ikke i rammefordelingen, men tilfaller i all hovedsak fakultetene der aktiviteten finner sted.

Det ligger mye strategisk handlingsrom i god styring av BOA-porteføljen, og vi ser et stadig større behov for å se bevilgningsøkonomien og BOA-økonomien i sammenheng for å kunne utøve god økonomistyring. Eksempelvis vil nivået på dekning av indirekte kostnader og egenfinansiering inn i BOA-prosjektene ha stor betydning for handlingsrommet og avsetningsnivået i bevilgningsøkonomien.

Nivået på ubrukte bevilgninger var ved inngangen til 2018 ca. 10 % av årlig bevilgning (648 mill.kr), og NTNU budsjetterte for 2018 å bygge ned avsetningene med 310 mill.kr. Vi så tidlig at dette ville være et ambisiøst budsjett, og prognosen etter. 2. tertial tilsa at vi kunne ligge an til å klare en nedbygging i spennet fra 0 til 100 mill.kr. Pr utgangen av oktober ser det fortsatt ut som vi vil få en nedbygging i 2018.

*Bevilgning fra Kunnskapsdepartementet*

Rammebevilgningen fra Kunnskapsdepartementet (ofte kalt grunnbevilgningen) består av en langsiktig, strategisk basisbevilgning og resultatavhengige bevilgninger innenfor utdanning og forskning.

I KDs finansieringssystem er basiskomponenten en videreføring av bevilgninger som har blitt tilført gjennom hele institusjonens levetid. Basiskomponenten skal sikre stabilitet og langsiktighet. De resultatbaserte bevilgningene fungerer som insentiver som skal stimulere institusjonene til å forbedre sine resultater. I tillegg til basis- og resultatbevilgning kommer direkte øremerkede bevilgninger til bestemte aktiviteter eller formål.

Beregning av inntekt fra KD er basert på hvordan fakultetene tror vi utvikler oss målt ved indikatorene i KDs finansieringsmodell. Det er utarbeidet et pessimistisk, realistisk og et optimistisk bevilgningsscenario.

Figuren til høyre viser de tre scenariene for hele strategiperioden. Alle tall er i 2019-kroner. For budsjettåret 2019 kjenner vi resultatene på indikatorene som inngår i modellen, så forskjellen mellom scenariene skyldes fakultetenes prognoser på framtidig produksjon.

# Vedlegg C: Detaljert rammefordeling for 2019 og langtidsperioden

I dette vedlegget gjennomgås de ulike elementene i rammefordelingen i detalj.

*Usikkerhetsmargin*

Usikkerhetsmarginen skal håndtere både risiko for annen inntektsutvikling enn forventet og usikkerhet knyttet til kostnadsutviklingen, og ligger for 2019 på 23 mill. kr. Det er et lavere nivå enn normalt. Dette skyldes at det allerede i høst er en del prioriterte tiltak i 2019 planlagt finansiert fra usikkerhetsmarginen. Dette gjelder eksempelvis NTNUs andel av finansiering til Vitenskapsfestival i 2019 (14 mill.kr) og investeringskostnad 2019 knyttet til nytt ERP-system i regi av BOTT (11 mill.kr).

*Ramme drift (RD); Fakultetenes rammer*

I den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene forventes en liten vekst fra 2018 til 2019 (0,8%). Inkludert i dette ligger både økninger knyttet til midler for nye studieplasser, endringer i resultatbevilgningen fra KD, trekk for økt husleie knyttet til digital vurdering samt et trekk for å øke rammen for strategi- og omstillingsbevilgning.

Tabellen viser utviklingen per fakultet fra 2018 til 2019, fordelt på de ulike elementene i RFM. Alle tall er i 2019-kr, og viser dermed en realøkning på ca. 34 mill.kr.

Fakultetenes SO-bevilgninger kommer i tillegg.

Disse rammene er basert på forslag til statsbudsjett. Regjeringens budsjettforlik med KrF vil, så langt vi kjenner, ikke medføre endringer i NTNUs rammer for 2019 i forhold til det som ble foreslått i statsbudsjettet.

Som tabellen viser kan fakultetenes bevilgning fordeles på de tre elementene basis, utdanning- og forskningsinsentiv.

De to sistnevnte utgjør fakultetenes resultatbevilgning. Endringen i resultatbevilgning fra kan spores tilbake til endring i de underliggende produksjons-indikatorene.

Basisbevilgningen kan hovedsakelig endre seg som følge av tre forhold:

* Nye studieplasser fra Kunnskapsdepartementet gir økt basis
* Opptrappingen av SO-midler reduserer basis
* Tekniske endringer som flytting av oppgaver og ansvar fra fakultet til fellesadministrasjon reduserer basis

*Ramme drift; Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak*

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

Det er totalt sett en vekst i rammen til fellesadministrasjon og fellestiltak på ca. 3,4% i 2019 sammenlignet med 2018. Denne økningen kommer i hovedsak som følge av at det settes av midler til NTNUs vitenskapsfestival og investering i nytt ERP-system. Eiendomsavdelingen får økt sin ramme som følge av at det flyttes midler til finansiering av økt husleie knyttet til digital vurdering fra fakultetene. I tillegg er det fordelt ut 13 mill.kr til fellesadministrative avdelinger for å fjerne driftsmessige flaskehalser. (6 mill.kr til økonomiavdelingen, 2 mill.kr til HR- og HMS-avdelingen og 5 mill.kr til prorektor utdanning sitt område). Utover disse faktorene skyldes endringene på de enkelte områdene primært at Rektors stab fra 2019 vil deles mellom de ulike prorektører/direktører budsjettmessig. Dette er en teknisk korrigering som reduserer rammen til organisasjonsdirektør og øker rammen til prorektorene og økonomi- og eiendomsdirektør.

*Finansiering drift og vedlikehold (internhusleie)*

Finansieringen av drift og vedlikehold ved NTNU finansieres i hovedsak gjennom internhusleiefakturering fra Eiendomsavdelingen/Campusservice til resten av organisasjonen. Alle fakulteter og fellesadministrasjonen, gis en internhusleiebevilgning gjennom basisrammen i RFM. I praksis vil det dermed si at bevilgningen til drift og vedlikehold ligger innbakt i tabellen som viser tildeling til fakultetene og fellesadministrasjonen (side 11).

Totalt estimeres en internhusleiefakturering mot fakultetene i 2019 på cirka 564 mill.kr (realøkning i internhusleiepris pr kvm på 1% fra 2018), og en fakturering på 318 mill.kr mot fellesadministrasjonen. Deler av faktureringen mot fakultetene vil være belastning for areal som har ekstern finansiering (BOA), og som fakultetene ikke er gitt bevilgning for i sin ramme.

I tillegg til finansiering via internfaktureringen, gis Eiendomsavdelingen/Campusservice i 2018 en *direktebevilgning* på 254 mill.kr, primært til dekking av kapitalelement på eksterne husleiekostnader.

Samlet sett forventes dermed Eiendomsavdelingen og Avdeling for campusservice å ha en total inntektsramme i 2019 på drøyt 1,13 mrd.kr. (anslagsvis 882 mill.kr fra internfakturering og 254 mill.kr i direktebevilgning)

Rammen til dette området vil med dette ha en realøkning på ca. 24 mill.kr sammenlignet med i 2018.

*Sentral forskuttering*

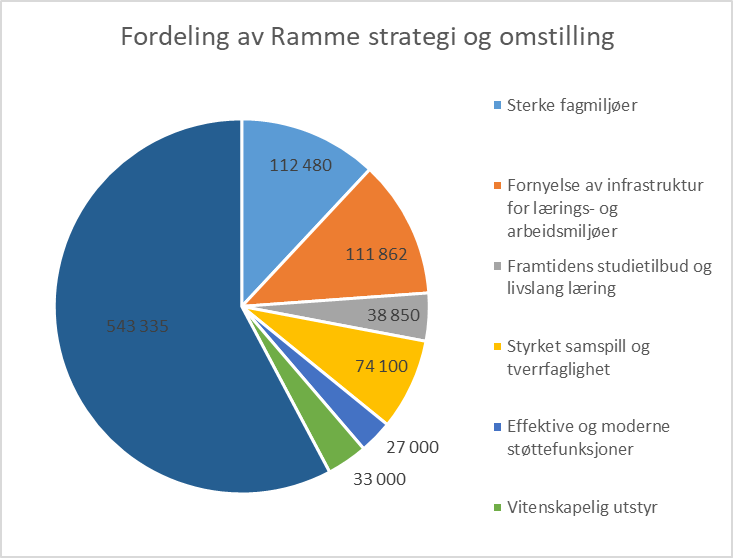
Vi legger opp til å fordele ut 57 mill.kr mer enn det vi får i bevilgning fra Kunnskapsdepartementet i 2019. Dette ses i sammenheng med NTNUs ubrukte bevilgninger og at vi indirekte legger opp til bruk av disse neste år gjennom å fordele ut mer midler enn vi får. 33 mill.kr av de 57 mill er knyttet til ABE-kuttet, og at dette trekket for 2019 ikke tas i rammene til enhetene., 13 mill.kr er ekstramidler fordelt til fellesadministrative avdelinger for å fjerne flaskehalser, (jfr avsnitt om fellesadministrasjonen) mens 11 mill.kr er satt av til campusprosjektet.

Den øremerkede bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet til campusprosjektet er i 2019 redusert fra ca 50 mill.kr i 2018 til 14 mill.kr i 2019. For å opprettholde fremdriften i prosjektet legger vi derfor inn totalt 36 mill.kr over eget budsjett for 2019. 25 mill.kr av dette fordeles gjennom årets RSO-pott, mens 11 mill.kr fordeles gjennom den sentrale forskutteringen nevnt i avsnittet over.

*Ramme strategi og omstilling (RSO)*

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

For 2019 legger Rektor opp til en SO-ramme som utgjør 14% av NTNUs totalbevilgning fra KD (økning på 1%-poeng fra 2018), og i henhold til styrevedtaket om ny RFM legges det opp til at SO-rammen trappes opp med gradvis opp de kommende årene, inntil den utgjør 15% av NTNUs grunnbevilgning over statsbudsjettet.

Det legges opp til at veksten i SO-ramma fra 2018 til 2019 i hovedsak vil gå med til å øke potten for rekrutteringsstillinger, samt at det settes av 50 mill.kr til digitaliseringstiltak. Begge disse postene vil være å anse som en videreføring av ekstratildelinger gitt i 2018.

Figuren viser en grov inndeling av SO-ramma sortert etter inndelingen i årsplanen.

For langtidsperioden vil det gjøres en løpende vurdering av nye strategiske satsninger tiltak etter hvert som satsninger som er tildelt RSO-midler avsluttes eller går over i ordinær drift. Det legges i utgangspunktet opp til porteføljestyring innenfor de ulike virksomhetsområdene, slik at prorektorer og direktører kan tilpasse nivået knyttet de ulike virkemidlene/tiltakene innenfor en porteføljeramme til sine respektive virksomhetsområder. I løpet av langtidsperioden vil imidlertid en omfordeling mellom de ulike porteføljenivåene også tas opp til vurdering.

Handlingsrommet innenfor RSO-rammen vil øke de kommende årene som følge av opptrappingen av rammens andel til 15% av totalbevilgning. Basert på de store løftene som ligger foran oss knyttet til digitalisering, samlokalisering og campusutvikling, vil det legges opp til at mye av veksten i denne rammen de neste 2-3 årene går til strategiske tiltak innenfor disse områdene.



Tabellen viser detaljerte fordelinger gjort på RSO-ramma for 2019:

# Vedlegg D: Samlet fremstilling av endringer i styrende dokumenter

I styresaken om «Planleggingsrammer for 2019 og langtidsperioden» ble det fremlagt en liste over de eksisterende styrende dokumentene NTNU har. Lista innehold i utgangspunktet godt over 30 dokumenter.

Ei arbeidsgruppe har i høst arbeidet med rydding i NTNUs politikker. Parallelt med arbeidsgruppens politikkgjennomgang har det vært arbeidet med hvilke utviklingsplaner og langtidsplaner vi har behov for.

Nedenfor oppsummeres resultatene av sorteringen. Sorteringsarbeidet er basert på følgende modell for sortering av styrende dokumenter:



Særlig tre typer dokumenter er viktige for gjennomføring av strategien (blå bokser i figuren) og defineres som følger:

*En politikk* er et styrende dokument internt i virksomheten som beskriver overordnede prinsipper, krav og føringer, og myndighet, roller og ansvar knyttet til det området politikken gjelder for. Det er vedtatt følgende kriterier for å definere et politikkområde (vedlegg B i S-sak 17/18):

* Området er virksomhetskritisk og/eller risikoutsatt etter en risiko- og vesentlighetsvurdering.
* Det er nødvendig å regulere aktiviteten på området gjennom felles standarder for gjennomføring og ansvarsfordeling.
* Området er underlagt overordnede føringer og krav i instruks og reglement, lover og regler, krav i tildelingsbrev eller annet sted som krever en politikk.

*En utviklingsplan* med tilhørende virkemidler og tiltak er laget for å realisere et eller flere utviklingsmål i strategien. Utviklingsplaner utarbeides på områder der det er behov for å iverksette betydelig endring, og der alle nivåer forplikter seg med tiltak og ressurser. Utviklingsplanene definerer resultat- og effektmål, milepæler og ansvarsfordeling, og skal gi målbare resultater gjennom forsterket innsats i en avgrenset, tidfestet periode. Betegnelsen utviklingsplan er synonym med betegnelsen handlingsplan. Betegnelsen handlingsplan skal ikke lenger brukes, men erstattes med utviklingsplan.

*En langtidsplan* er en flerårig plan som rulleres årlig og som skal sikre tilstrekkelig vedlikehold, rehabilitering, reinvestering og fornyelse av tung og kostnadskrevende fysisk infrastruktur.

Det foreslås at NTNU skal ha følgende 11 politikker:

|  |  |
| --- | --- |
| Eier | Dokument (politikker) |
| Rektor | Politikk om internkontroll (ny) |
| Utdanning | Politikk for utvikling og kvalitet i studieporteføljen (sammenslåing/ny) |
| Forskning | Politikk for åpen tilgang til forskning  (sammenslåing) |
| Nyskaping | Politikk for immaterialle rettigheter og fysisk materiale. (Revisjon) |
| HR/Personal/Organisasjon: | Personalpolitikk (ny)  HMS-politikk (videreføres/mindre revisjon)  Politikk for beredskap (videreføres)  Politikk for informasjonssikkerhet (videreføres)  Politikk for digitalisering og prosessutvikling (ny)  Lønnspolitikk (videreføres) |
| Økonomi/Eiendom: | Kvalitetsprogram for campusutvikling (videreføres) |

Forankret direkte i strategien eller i politikkene nevnt over foreslås det at vi de nærmeste årene arbeider med 9 utviklingsplaner og 4 langtidsplaner. De fleste av utviklingsplanene er tverrfaglige og krever samarbeid på tvers av virksomhetsområder og nivåer. De er allikevel forankret hos en av prorektorene eller direktørene.

|  |  |
| --- | --- |
| Eier | Dokument (utviklings- og langtidsplaner) |
| Rektor |  |
| Utdanning | Utviklingsplan for studieporteføljen (forlengelse)  Utviklingsplan for læringsmiljø og undervisningsstøtte (ny)  Langtidsplan for undervisningsinfrastruktur (ny) |
| Forskning | Utviklingsplan for internasjonalisering (Internasjonal handlingsplan) (nylig vedtatt)  Langtidsplan for forskningsinfrastruktur (ny) |
| Nyskaping | Utviklingsplan for økt samspill, innovasjon og samfunnseffekt (samling av pågående initiativ) |
| HR/Personal/Organisasjon: | Utviklingsplan for digitalisering og prosessutvikling (ny)  Utviklingsplan for ledelses- og kompetanseutvikling (ny)  Handlingsplan for likestilling og mangfold (videreføring)  Langtidsplan for IKT-infrastruktur (ny) |
| Økonomi/Eiendom: | Utviklingsplan for systematisk beslutningsstøtte (samling av pågående initiativ)  Utviklingsplan for NTNUs miljøambisjon (under revisjon)  Langtidsplan for bygg (etablert, årlig revisjon) |