

S T Y R E T

har møte

Onsdag 23. august 2017, kl. 09.00
Møtested: Jægtvolden Fjordhotel, Inderøya

-
- S-sak 24/17 Klagesak på vedtak om oppsigelse - Fellesadministrasjonen**
Notat. U.off., Offl § 13, jf Fvl § 13
Saken ettersendes 16.8.
- S-sak 25/17 Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2018**
Notat
- S-sak 26/17 NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden* – forslag til revisjon**
Notat
- S-sak 27/17 Statens lederlønnsordning – justering av lederlønnskontrakt**
Notat
- S-sak 28/17 Skikkethetsnemnda – oppnevning av nytt medlem**
Kfr S-sak 22/17
Notat
- S-sak 29/17 Godkjenning av protokoll fra styrets møte 23.8.2017**

Orienteringssaker:

- O-sak 21/17 Rektors orienteringer**
- O-sak 22/17 NTNUs innspill til revisjon av Langtidsplan for forskning og høyere utdanning**
Notat
- O-sak 23/17 Evaluering av humanistisk forskning i Norge**
Notat

* * * * *

Neste møte i Styret er onsdag 25.10.2017

* * * * *

Sakskart, saker og protokoller for styrets møter legges ut på flg. adresse:
<http://www.ntnu.no/adm/styret>

Offentlig Saksliste

Utvalgs- saksnr	Innhold	Unntatt offentlighet	Arkiv- Saksnr
ST 24/17	***** *****	X	2017/26416
ST 25/17	S-sak 25/17 Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2018		2017/26416
ST 26/17	S-sak 26/17 NTNUs strategi Kunnskap for en bedre verden - forslag til revisjon		2017/26416
ST 27/17	S-sak 27/17 Statens lederlønnsordning - justering av lederlønnskontrakt		2017/26416
ST 28/17	S-sak 28/17 Skikkethetsnemnda - oppnevning av nytt medlem		2017/26416
ST 29/17	S-sak 29/17 Godkjenning av protokoll fra styrets møte 23.8.2017		
OS 21/17	O-sak 21/17 Rektors orienteringer		
OS 22/17	O-sak 22/17 NTNUs innspill til revisjon av Langtidsplan for forskning og høyere utdanning		2017/26416
OS 23/17	O-sak 23/17 Evaluering av humanistisk forskning i Norge		2017/26416

Saksansvarlig: Frank Arntsen

Saksbehandlere: Marianne Dyresen og Hanne Bergfjord

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2018

Tilråding:

1. Styret tar «Etatsstyring 2017 - tilbakemelding fra KD» til etterretning.
2. Styret vedtar å videreføre gjeldende hovedprioriteringer som grunnlag for årsplanene for 2018:
 - Ett NTNU
 - Nasjonal premissleverandør
 - Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer
3. Styret forutsetter at det settes av ressurser til å følge opp hovedprioriteringene på alle nivå i organisasjonen.
4. Styret slutter seg til vurderingene av inntektsutviklingen for langtidsperioden.

5. Styret fastsetter planleggingsrammene for fordelingen av NTNUs bevilgning over statsbudsjettet for 2018 slik det fremkommer av tabellen.

Planleggingsrammene fastsettes med forbehold om vesentlige endringer i bevilgningen fra Kunnskapsdepartementet.

Tall i tusen kr.	Historikk	Fordeling
År	2017	2018
Rammebevilgning fra departementet	6 150 014	6 200 470
<i>Fordeling av bevilgningen:</i>		
Ramme drift fakultetene og VM	3 721 710	3 772 950
Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak	1 504 921	1 539 514
Øremerkede bevilgninger	367	367
SUM Ramme drift (RD)	5 226 998	5 312 830
Rekrutteringsstillinger	509 196	515 117
Strategiske satsinger, vit.utstyr og omstilling	289 163	321 947
SUM Ramme strategi og omstilling (SO)	798 359	837 064
Engangsbevilgninger og andre bevilgninger	69 800	-
Usikkerhetsmargin	54 858	50 577
Øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	124 658	50 577
SUM rammefordeling	6 150 014	6 200 470

Formål med saken

Denne saken er første behandling av *Årsplan for 2018*. Formålet med denne saken er at styret vedtar rammebetingelser og gir organisasjonen føringer for plan- og budsjettarbeidet for 2018, slik at konkretisering og detaljplanlegging kan starte. Det tas sikte på at endelig vedtak av årsplan og budsjett for 2018 gjøres i styremøtet i desember 2017.

1. Sammendrag

Arbeidet med plan og budsjett er omfattende prosess. Figuren til høyre illustrerer de viktigste føringene som vil ligge til grunn for det endelige fremlegget av forslag til plan og budsjett for 2018.

De ulike elementene beskrives kort under. Kapitlene videre i saken gir utdypende informasjon. Av hensyn til nye styremedlemmer og nye ledere har vi valgt å legge inn en del ekstra bakgrunnsinformasjon.



Bevilgning, krav og forventninger fra KD

KDs bevilgning, krav og forventninger til NTNU blir tydeliggjort i tildelingsbrev, etatsstyringsbrev eller etatsstyringsdialog.

De siste styringssignalene fra KD mottok vi i juni 2017 gjennom etatsstyringsbrevet «Etatsstyring 2017 - Tilbakemelding til NTNU», som er vedlagt denne saken. Tilbakemeldingen er positiv og KD er gjennomgående fornøyd med NTNUs arbeid og resultater. De har imidlertid høye forventninger til oss. Effektene av fusjonen bør etter hvert realiseres i form av gjennomgående bedre resultater, og KD framhever særlig en del utfordringer som NTNU har innen utdanningsområdet.

Statsbudsjettet for 2018 som blir fremlagt 12. oktober gir vesentlige føringer for årsplanen. Vi forventer å få tildelingsbrevet for 2018 i slutten av desember 2017. De økonomiske rammene i denne saken er derfor foreløpige estimer, og vi legger til grunn at NTNU får en forsiktig vekst i rammebevilgningen for 2018.

Strategien «Kunnskap for en bedre verden» og Fusjonsplattformen

Årsplan 2018 er en operasjonalisering av NTNUs strategi 2011-2020 «Kunnskap for en bedre verden» og Fusjonsplattformen. Arbeidet med å fornye denne strategien er igangsatt. En organisasjon som vår krever en viss kontinuitet i arbeidet med realisering av strategiene. Selv om vi skulle få en ny strategi fra 2018, vil mye av arbeidet som pågår med å gjennomføre nåværende strategi måtte fortsette inn i 2018. For ikke å foregripe prosessen med å utvikle ny strategi foreslås det i denne omgang ikke nye prioriteringer eller grep, kun videreføring av allerede igangsatt arbeid. Det vil allikevel være rom for justeringer dersom det fremkommer vesentlige momenter i arbeidet med ny strategi som bør reflekteres i årsplanen for 2018.

Status og utfordringer i kjernevirksomheten

I forbindelsen med Årsrapporten for 2016 til KD gjorde vi en grundig gjennomgang av virksomheten (S-11/17, mars). NTNU har jevnt over gode resultater og høy måloppnåelse. Det er allikevel potensial for forbedringer. En hovedutfordring i sektoren er for lav gjennomføring og stort frafall i utdanningene, og dette gjelder også for flere av NTNUs studieprogrammer. Det arbeides målrettet med å forbedre dette. Vi ønsker større endringshastighet på utdanningsområdet, bl.a. gjennom mer innovativ og digital utdanning, samt utvikling av studieporteføljen. På forskningsområdet er det for dårlige tilslag på EU-finansiering og de skarpeste konkurransearenaene (eks. ERC og Fripro). Det er fortsatt behov for tiltak for å øke kvaliteten i bredden, samtidig som vi har for få miljøer i internasjonal toppklasse. Vi ønsker større mobilitet, både blant studenter og ansatte. For øvrig er det avgjørende at det teknisk-administrative støtteapparatet og verktøyene i større grad støtter opp under kjernevirksomhetens og ledernes behov.

Prioriterte oppgaver

Årsplanen inneholder ikke det komplette planverket for NTNU, men fokuserer på hovedprioriteringene som gjelder felles for hele NTNU. Årsplanene skal svare på NTNUs største utfordringer og rette oppmerksomhet mot det som skal endres. Styret vedtar årlig et fåtall hovedprioriteringer som skal innarbeides i årsplanene, og følges opp med tiltak og ressurser på alle nivå i organisasjonen.

Vi foreslår følgende tre likeordnede hovedprioriteringer for 2018 som alle er en videreføring fra 2017:

1. Ett NTNU
2. Nasjonal premissleverandør
3. Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

Frem mot styrets vedtak av Årsplan for 2018 i desember utarbeides virksomhetsmål, samt detaljerte planer og budsjetter knyttet til hovedprioriteringene. NTNU praktiserer rammestyring og lederne og deres enheter har ansvar og myndighet til å definere hvordan man best når målene, fremfor å styre aktiviteter og budsjettfordeling detaljert. Årsplaner skal utarbeides ved alle enheter, med utgangspunkt i vedtak fra NTNUs styre.

Den økonomiske situasjonen på kort og lang sikt

De økonomiske ressursene er en vesentlig rammebetingelse for realiseringen av strategien og hovedprioriteringene. NTNU vektlegger langsiktig styring av økonomien, og fordelingen av budsjetttrammene ses i et langsiktig perspektiv. Utgangspunktet for forslaget til rammefordeling for 2018 er at det forventes en forsiktig vekst i bevilgningsrammen for 2018, og at denne deretter flater ut. Vi har planmessig bygd ned «reservene» (avsetninger av ubrukte bevilgninger) de siste årene. Nivået på ubrukte bevilgninger ikke lenger for høyt, og fokus i økonomistyringen bør rettes mot å ha en god balanse mellom inntekter og kostnader, stabilisere nivået på avsetningene og arbeide for å utnytte handlingsrommet innenfor eksisterende rammer bedre.

NTNUs fordelingspolitikk og rammefordeling

Styret ved NTNU har vedtatt en ny rammefordelingsmodell (RFM) som tas i bruk fra 2018. RFM er et redskap for å fordele NTNUs bevilgning fra Kunnskapsdepartementet til fakultetene, vitenskapsmuseet og fellesadministrasjonen. Innføringen av ny RFM innebærer at det gjennomføres betydelig forenklinger og effektiviseringer i NTNUs budsjettmodell og økonomistyring, bl.a. gjennom at finansieringen av internhusleie fases inn i basisbevilgningen, SO-midlene rendyrkes til å finansiere tidsavgrensede prosjekter og ved å redusere omfanget av internfakturering.

Innføringen av RFM gjøres slik at historiske tilpasninger i fakultetenes basisbevilgning blir videreført. Vi estimerer en realøkning i NTNUs bevilgningsramme i 2018 på 51 mill. kroner, i første rekke som følge av vekst i utdanningsproduksjonen. Vi forventer at avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet videreføres på samme nivå som i 2017 (0,7%). Samlet sett er det vekst i rammen til fakultetene og dermed rom for vekst i primærvirksomheten. Nivået på SO-rammen sikrer en strategisk innretning med mulighet for å støtte opp om hovedprioriteringene. Fordelingen innebærer også en fortsatt tydelig føring om effektivisering av det administrative støtteapparatet.

2. Bevilgning, krav og forventninger fra KD

Regjeringen har som ambisjon å løfte kvaliteten på høyere utdanning og forskning, og har de senere årene lansert en rekke reformer. Tidligere i regjeringsperioden har vi fått stortingsmeldingene Meld. St. 7 (2014-2015) *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024* og Meld. St. 18 (2014-2015) *Konsentrasjon for kvalitet*. I januar 2017 kom også stortingsmeldingen Meld. St. 16 (2016-17) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*.

Styringssystemet

Det ble innført ny målstruktur for sektoren fra 2015. KD har definert 4 langsiktige sektormål. Styringsparametere ble revidert fra 2016. Parameterne gir ikke et dekkende bilde av resultatutviklingen i sektoren, men angir områder der departementet vil være særlig opptatt av resultatforbedringer i sektoren.

Tabellen viser sektormålene med tilhørende styringsparametere.

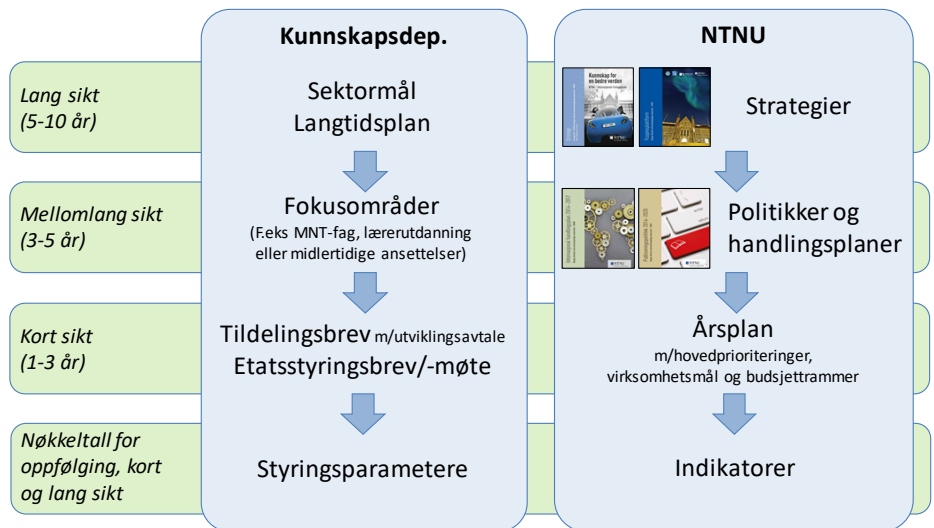
Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning	1. Andelen bachelorkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (DBH) 2. Andelen masterkandidater i et kull som gjennomfører på normert tid (DBH) 3. Andelen ph.d.-kandidater som gjennomfører innen seks år (DBH) 4. Faglig tidsbruk (timer) per uke blant heltidsstudenter (Studiebarometeret) 5. Skår på hvordan studentene oppfatter studiekvaliteten (Studiebarometeret) 6. Antall publikasjonspoeng per faglig årsverk (DBH) 7. Verdien av Horisont 2020-kontrakter per FoU-årsverk (Forskingsrådet/NIFU) 8. Andelen utreisende utvekslingsstudenter på Erasmus+ av totalt antall studenter (DBH)
Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling	9. Andelen masterkandidater sysselsatt i relevant arbeid et halvt år etter fullført utdanning (NIFU/Kandidatundersøkelsen) 10. Bidragsinntekter fra Forskningsrådet per faglig årsverk (DBH) 11. Andre bidrags- og oppdragsinntekter utenom EU og Forskningsrådet per faglig årsverk (DBH) 12. Antall forretningsideer per faglig årsverk (DBH) 13. Andelen forskingsinnsats i MNT-fag (NIFU/FoU-statistikken)
Sektormål 3: God tilgang til utdanning	14. Kandidatmåltall på helse- og lærerutdanningene
Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forsknings-system	15. Antall studiepoeng per faglig årsverk (DBH) 16. Andelen kvinner i dosent- og professorstillinger (DBH) 17. Andelen midlertidig tilsatte i undervisnings- og forskerstillinger (DBH) 18. Andelen av samlingene og objektene ved universitetsmuseet som er tilstrekkelig sikret og bevart (DBH)

I forlengelsen av strukturreformen har KD satt i verk utprøving av utviklingsavtaler som et virkemiddel for å heve kvaliteten i utdanning og forskning. Utviklingsavtalene skal videre bidra til at institusjonene styrker og rendyrker profilene sine, slik at det på lenger sikt blir en bedre arbeidsdeling i sektoren.

NTNU var pilot i 2016 og styret behandlet avtalen i S-sak 63/16. Utviklingsavtalen er innarbeidet i tildelingsbrevet for 2017 og har en varighet på 3 år. Prøveordningen skal legge grunnlaget for at utviklingsavtaler kan bli en fast del av styringsdialogen for alle de statlige institusjonene.

Fellesnevner for de 5

målene i NTNUs utviklingsavtale er at de alle er viktige for å realisere gevinstene av fusjonen, og de innebærer aktiviteter som er vesentlige i arbeidet med faglig integrasjon. For øvrig er det mål som bidrar til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren, og som det vil kreve mye arbeid av organisasjonen over flere år for å nå. Utviklingsavtalen innebærer ekstra støtte og påtrykk fra departementet for å realisere målene.



Figuren til høyre viser oppbyggingen av styringssystemet og hvordan føringene fra KD er operasjonalisert internt ved NTNU.

NTNU ønsker å kjøre en prosess for å utvikle egne indikatorer som supplement til KDs parametere. En slik prosess bør gjøres i sammenheng med forestående strategiarbeid. I påvente av dette arbeidet legges det i 2018 opp til å benytte KDs styringsparametere for intern oppfølging.

Tilbakemelding fra KD på status og resultater per 2016

På bakgrunn av Årsrapporten for 2016 (styresak S-sak 11/17), tilstandsrapporten for sektoren og resultatrapporteringen til DBH har KD gjort en vurdering av NTNU. I og med at det ikke er eget etatsstyringsmøte i 2017 har i år vi mottatt tilbakemeldingen i skriftlig form, og den finnes vedlagt denne saken. Neste ordinære etatsstyringsmøte blir i mai 2018.

Rektor vurderer årets tilbakemelding som positiv. NTNU får skryt for godt arbeid og KD vurderer at vi gjennomgående er «på rett kurs». KD er tydelig på at de har høye svært forventninger til oss, og at det ventes ytterligere forbedring i resultatene fremover og at effektene av fusjonen etter hvert må bli tydeligere på resultatsiden.

KD peker særlig på NTNUs utfordringer innen utdanningsområdet. Dette gjelder særlig gjennomstrømming i studiene, men også ubalanse mellom inn- og utreisende studenter, og at vi ikke oppfyller alle kandidatmåltallene. KD har forventninger til NTNUs arbeid med gjennomgang og samordning av studieporteføljen. I kvalitetsmeldingen (Meld. St. 16 (2016-17)) er det formulert en rekke tiltak og forventninger til institusjonene for å bidra til kvalitet i høyere utdanning. KD vil følge opp tiltakene, men er opptatt av at kvalitet i første rekke skapes lokalt. KD er tilfredse med NTNUs arbeid med studiekvalitet, men KD forventer allikevel at styret og ledelsen ved NTNU følger opp meldingen for å skape en enda sterkere kultur for å øke kvaliteten i utdanningene.

Finansieringssystemet – rammebevilgning fra KD

Fra 2017 ble også finansieringssystemet for UH-sektoren endret. Finansieringssystemet fordeler budsjettmidler mellom institusjoner – ikke mellom virksomhetsområder, fag eller interne organisatoriske enheter. Institusjonene i UH-sektoren er nettobudsjetterte virksomheter som selv har fullmakt til å disponere midlene som tildeles fra Kunnskapsdepartementet. Selv om rammen fra KD

er delt i en basis- og en resultatbasert del, tildeles den som et samlet beløp som styret ved NTNU selv har fullmakt til å disponere til ulike formål. Denne samlede rammen skal finansiere NTNUs totale virksomheten innenfor kjerneområdene utdanning, forskning, formidling og nyskaping, og tilhørende felles infrastruktur, fellesarealer og fellesadministrasjon. Dette innebærer at styret gis et betydelig strategisk handlingsrom, og styret har både fullmakt til og ansvar for å forestå den videre fordelingen av rammebevilgningen internt på NTNU.

For planleggingsformål har vi estimert en rammebevilgning fra KD på ca. 6,2 mrd.kr for 2018. Nærmere beskrivelse av beregningen fremgår av kapittel 5.

ABE-reformen

Regjeringen igangsatte en egen avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE-reformen) fra 2015. Regjeringen har ikke definert begrepene «avbyråkratisering og effektivisering» nærmere. For at denne reformen ikke skal føre til dårligere kvalitet i statlig tjensteproduksjon, forventes det at virksomhetene arbeider systematisk med å utnytte tildelte ressurser bedre og øke produktiviteten. Digitalisering av arbeidsprosesser og tjenester (digitalt førstevalg) er et sentralt virkemiddel i dette arbeidet, sammen med f.eks. omorganisering, prosessforbedring og annen bruk av teknologi. Reformen innebærer et rammekutt i bevilgningen for alle statlige virksomheter. I etatsstyringsmøtet 25. mai 2016 bekreftet KD at vi må forberede oss på at dette trekket har kommet for å bli. Det er ingen signaler om at trekket ikke vil bli videreført i årene fremover.

For NTNU har ABE-kuttet ligget rundt 40 mill. kr årlig, dvs. at det inkludert 2018 forventes å akkumulere seg opp til cirka 160 mill.kr. I vår sammenheng har vi (i første omgang) valgt å rette fokus mot mulige forenklinger, standardisering og effektivisering i den administrative virksomheten på alle nivå. Fusjonen gav oss en anledning og ekstra moment til å gjøre omfattende grep. Styret vedtok i sak 49/16 en «*planleggingsramme for administrative effektiviseringstiltak for 2017 på minimum 5 %, og 10% med samlet effekt for perioden 2017-19*». Styrets effektiviseringskrav ble beregnet til cirka 110 mill.kr.

I årsrapporten skal NTNU gjøre rede for iverksatte og planlagte effektiviseringstiltak, samt hvordan effektiviseringsgevinstene av tiltakene hentes ut, slik at de kan omdisponeres til prioriterte områder.

3. Strategisk forankring, status og utfordringer

Årsplan 2018 er en kortsiktig operasjonalisering av NTNUs strategi «Kunnskap for en bedre verden» og Fusjonsplattformen. Det planlegges en prosess med strategiarbeid denne høsten (ref egen styresak). Dersom det fremkommer momenter i arbeidet med revidert strategi som bør implementeres allerede i 2018 er det fortsatt rom for å gjøre tilpasninger i årsplanen for 2018 frem mot vedtak i desember. Det er imidlertid vår vurdering at endringer i strategien gjerne krever noe tid å operasjonalisere. Vi legger derfor til grunn at hovedtyngden av arbeidet med implementering av ny strategi vil skje gjennom planarbeidet for 2019 som starter i mars/april 2018.

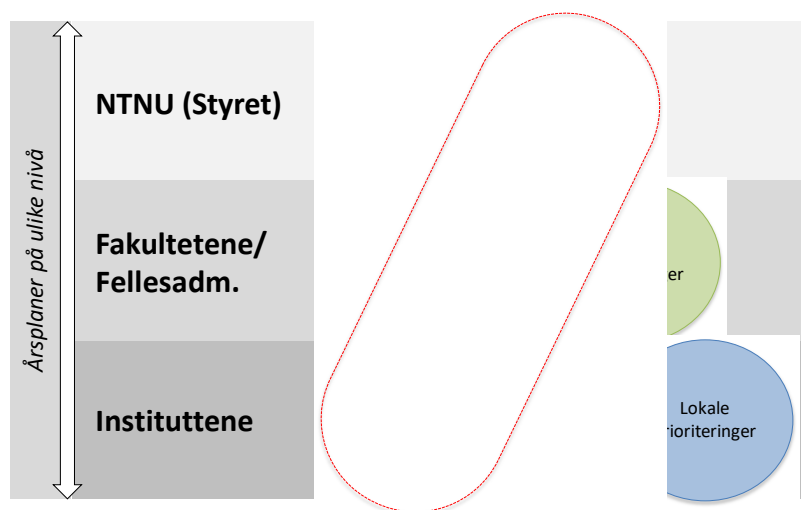
En organisasjon som vår krever enn viss kontinuitet i arbeidet med å realisere strategiene, og vi har mye pågående utviklingsarbeid i 2017 som må fortsette inn i 2018. Som konsekvens av fusjonen har vi i 2016 og 2017 arbeidet mye med organisering, både av faglig og administrativ virksomhet og en rekke tiltak for å hente ut gevinstene av fusjonen. Mange av fakultetene trekker frem arbeid med å etablere en felles kultur, gjennomføre faglig integrasjon og å få ny organisasjon til å fungere godt som hovedutfordringer i tiden som kommer. Dette arbeide må fortsette for fullt også i 2018.

I forbindelsen med Årsrapporten for 2016 til KD gjorde vi en grundig gjennomgang av virksomheten (S-11/17, mars). NTNU har gode resultater og høy måloppnåelse over tid. Det er allikevel en del utfordringer som må følges opp i prioriteringene for 2018.

Studentene i flere av NTNUs studieprogrammer har fortsatt for lav gjennomføringsgrad på normert tid og for høyt frafall. Det er betydelig oppmerksomhet på videreutvikling, koordinering og effektivisering av studieporteføljen. Dette inkluderer arbeid med faglig integrasjon og innføring av fellesemner/områdeemner. Vi ønsker mer innovativ og digital utdanning. På forskningsområdet har vi fortsatt behov for tiltak for å øke kvaliteten i bredden, og retter spesiell oppmerksomhet mot fagmiljøer med svak forskningstradisjon. Vi arbeider systematisk for å få flere miljøer i internasjonal toppklasse gjennom eksempelvis nye ansettelser på innstegsvilkår gjennom programmet Onsager Fellows og oppstart av ny pulje innenfor Stjerneprogrammet. På sikt forventes tiltakene å gi økt tilslag på EU-finansiering og de skarpeste konkurransearenaene (eks. ERC og Fripro). Vi ønsker større internasjonal mobilitet, både for studenter og ansatte. Innen nyskapingfeltet arbeides systematisk med gjennomgang og styrking av innovasjonsaktivitetene rettet mot studenter. Tilsvarende arbeides med å styrke organiseringen og videreutvikle nyskappings-aktivitetene ved fakultetene. For øvrig er det avgjørende at det teknisk-administrative støtteapparatet og verktøyene i større grad støtter opp under kjernevirksomhetens og ledernes behov.

4. Hovedprioriteringer for 2018

Det er viktig å ha et gjennomgående planverk, en «rød tråd», i en så stor organisasjon som NTNU. Årsplaner skal utarbeides ved alle enheter, med utgangspunkt i vedtak fra NTNUs styre. Styret vedtar årlig et fåtall *felles* hovedprioriteringer som skal innarbeides i form av tiltak og ressurser på alle nivå i organisasjonen. Årsplanene skal rette oppmerksomhet mot det som skal endres. NTNU driver rammestyring og overlater i stor grad til lederne og deres enheter å definere hvordan man best når målene, fremfor å detaljstyre aktiviteter og budsjetter. I tillegg til hovedprioriteringene vil det til enhver tid eksistere lokale og sentrale satsinger. Det er derfor viktig at det også blir laget planer for denne delen av virksomheten. Figuren illustrerer sammenhengen i årsplanene.



Styret vedtok i styresak S-49/16 (august i fjor) tre likeordnede hovedprioriteringer for perioden 2017-2020. Oversikten under viser hovedprioriteringene med tilhørende virksomhetsmål. Virksomhetsmålene er i utgangspunktet ettårige og oppdateres i den årlige planprosessen. De fem virksomhetsmålene merket med blå, kursiv skrift inngår i utviklingsavtalen med KD og har varighet ut 2019.

Ett NTNU

1. Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi.
2. *Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.*
3. Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

Nasjonal premissleverandør

4. Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.
5. Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.
6. *Vi skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.*
7. *Vi skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.*
8. Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer.

Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

9. Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen.
10. Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiseringspolitikken i hele organisasjonen.
11. *Vi skal heve kvaliteten i forskningen og utvikle flere fagmiljøer på høyt internasjonalt nivå.*
12. *Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.*

De tre hovedprioriteringene støtter alle opp om fusjonsplattformen, er viktige for å realisere gevinstene av fusjonen, og de innebærer aktiviteter som er vesentlige i arbeidet med faglig integrasjon. De forventes å bidra til å heve kvaliteten og gi bedre resultater. De er på områder hvor vi har behov for endring og hvor de fleste enheter planlegger å legge betydelig innsats i utviklingstiltak. For øvrig er det mål som bidrar til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren. Vi har vektlagt å gi prioriteringene titler som er enkle, men som samtidig indikerer retning/målet.

Det er ingen signaler som indikerer at vi bør endre disse hovedprioriteringene, men vi foreslår at virksomhetsmålene (med unntak av de som inngår i utviklingsavtalen) oppdateres. Dette vil skje som en del av organisasjonens planarbeidet i løpet av høsten, og ses i sammenheng med både fordeling av ledige midler i SO-ramma og strategiarbeidet for øvrig.

4.1 Ett NTNU

Denne hovedprioriteringen handler primært om integrasjon av de fire fusjonerte enhetene, hvordan vi utvikler oss som institusjon til beste for alle partnerne og legger til rette for å høste gevinster av fusjonen. NTNU har vært opptatt av å gjennomføre en fusjonsprosess som er kunnskapsbasert og med god medvirkning fra studenter og ansatte. Ved inngangen til 2017 vedtok styret ny administrativ og faglig organisering. Hovedprioriteringen «Ett NTNU» vil favne et bredt spekter av aktiviteter, eksempelvis utvikling av en felles NTNU-identitet, faglig integrasjon, strategisk arbeid med studieporteføljen, arbeidsmiljøtiltak, forbedring av administrative støtteprosesser og tiltak for effektivisering av driften. 2017 ble brukt til å iverksette ny organisasjon, legge til rette for samarbeid på tvers og skape synergier. For 2018 må dette arbeidet fortsatte, og samtidig blir arbeidet med å operasjonalisere og implementere en ny strategisk plattform en hovedaktivitet.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 er en del av utviklingsavtalen med KD og ligger fast for 2018:

- Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 vurderes videreført, oppdatert eller tatt ut for 2018:

- Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi.
- Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

I tillegg kan detaljplanleggingen utover høsten resultere i forslag om nye virksomhetsmål for 2018.

4.2 Nasjonal premissleverandør

Hovedprioriteringen favner NTNUs nasjonale og regionale samfunnsoppdrag. Vi ønsker å være Norges mest attraktive universitet, og en foretrukken samarbeidspartner og arbeidsgiver. Som nasjonal kunnskapsleverandør skal vi utdanne kandidater med høy og relevant kompetanse. Vår profil som profesjonsuniversitet er styrket gjennom fusjonen. Vi skal styrke forskningsgrunnlaget for profesjonsutdanningene og videreutvikle praksisdelen med tanke på kvalitet og relevans. Vår strategi innebærer en satsing på innovasjon og nyskaping i hele den faglige bredden og på alle nivåer i organisasjonen. Vi ønsker å være en drivkraft for entreprenørskap og nyskaping og vil styrke satsingen på forskningsbasert innovasjon gjennom samarbeid mellom klynger og sentre (SFI/FME/NCE). For å realisere våre ambisjoner kreves det et tett og systematisk samarbeid med samfunns- og arbeidsliv. Det er utarbeidet en egen politikk for dette arbeidet, og i 2018 har implementering og gjennomføring av politikken høy prioritet. Vi skal i de tre byene bygge campus som skal støtte opp under den omstillingen som Norge står overfor, og som skal bidra til å realisere visjonen «*Kunnskap for en bedre verden*». Våre universitetscampus skal fremstå som attraktive og levende, hvor de fysiske omgivelsene og infrastrukturen stimulerer og inspirerer til læring, forskning, formidling og nyskaping på høyt nivå.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 er en del av utviklingsavtalen med KD og ligger fast for 2018:

- Vi skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.
- Vi skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 vurderes videreført, oppdatert eller tatt ut for 2018:

- Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.
- Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.
- Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer.

I tillegg kan detaljplanleggingen utover høsten resultere i forslag om nye virksomhetsmål for 2018.

4.3 Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

Denne hovedprioriteringen bygger opp under visjonen om å bli et internasjonalt fremragende universitet som leverer «kunnskap for en bedre verden». NTNU skal være et internasjonalt orientert universitet som har høy kvalitet i all forskning og kunstnerisk virksomhet. Vi ønsker å ha flere fagmiljøer som hevder seg verdenstoppen og forskning som setter tydelige spor etter seg. Vår utdanning skal holde høy faglig og pedagogisk kvalitet, og vi har satt i verk flere tiltak for å styrke undervisningskvaliteten gjennom satsingen NTNU Toppundervisning, eksempelvis utvikling av et pedagogisk meritteringssystem.

Samarbeid med institusjoner i andre land er et virkemiddel for å heve kvaliteten i vår egen virksomhet. Internasjonalisering må være en integrert del av aktiviteten ved alle NTNUs fagmiljøer – i studieprogrammer, i forskningsaktivitet og i nyskappingsinitiativ. Våre fagmiljøer skal samarbeide med fremragende fagmiljøer over hele verden og rekruttere studenter og ansatte derfra. Samarbeid innen det europeiske utdannings-, forsknings- og innovasjonsområdet er en hovedprioritet for NTNUs internasjonale samarbeid. Formidling og kommunikasjon skal styrke NTNUs synlighet og omdømme ute i verden.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 er en del av utviklingsavtalen med KD og ligger fast for 2018:

- Vår forskning og kunstneriske virksomhet skal holde høyt internasjonalt nivå og vi skal skape flere verdensledende fagmiljøer
- Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.

Følgende virksomhetsmål fra 2017 vurderes videreført, oppdatert eller tatt ut for 2018:

- Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen.
- Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiseringspolitikken i hele organisasjonen.

I tillegg kan detaljplanleggingen utover høsten resultere i forslag om nye virksomhetsmål for 2018.

5. Estimert bevilgning fra Kunnskapsdepartementet i langtidsperioden

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.

I denne saken er det foreløpig kun estimert rammebevilgning fra KD, mens de øvrige vurderingene blir gjennomført i løpet av høsten og vil inngå i det endelige årsplanforslaget som legges frem for styret i desember.

Kort om totaløkonomien

Inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) ventes å utgjøre rundt 2 mrd. kr i 2018, 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 utgangen av 2016 cirka 7% av bevilgning, og NTNU budsjetterer i 2017 å bygge ned avsetningene med ytterligere 162 mill. Prognosen pr. 1. tertial tilsier at ubrukte bevilgninger ved utgangen av 2017 vil utgjøre cirka 4,4% av bevilgningen fra KD, og dette vurderes som et rimelig nivå i forhold til å sikre NTNU nødvendig handlefrihet og robust økonomistyring.

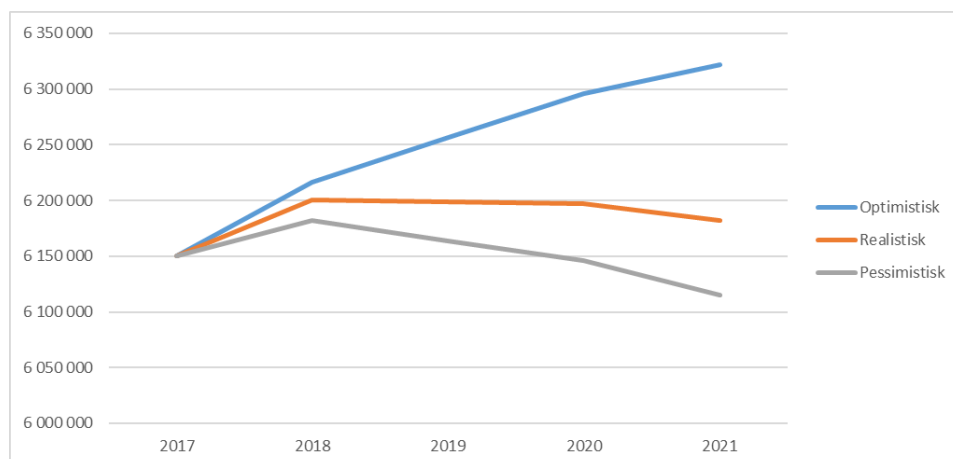
Bevilgning fra Kunnskapsdepartementet

Finansieringssystemet for UH-sektoren ble endret i 2016 og fases inn over tre år med budsjetteffekt fra 2017. 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 resultatene sine, og indikatorene innebærer en resultatbasert finansiering av sektoren framfor aktivitets- eller innsatsstyring. Uttellingen fra de resultatbaserte bevilgningene er avhengig av hvilke resultater institusjonene oppnår i forhold til de åtte resultatindikatorene som er fastsatt for sektoren. I tillegg til basis- og resultatbevilgning kommer direkte øremerkede bevilgninger til bestemte aktiviteter eller formål.

Beregning av inntekt fra KD er basert på hvordan vi tror vi utvikler oss målt ved indikatorene i KDs finansieringsmodell. Det er utarbeidet tre forskjellige bevilgningsscenarier; realistisk, optimistisk og pessimistisk.

Figuren til høyre viser de tre scenariene. Alle tall er i 2017-kroner. For budsjettåret 2018 kjenner vi resultatene på indikatorene som inngår i modellen, så forskjellene mellom scenariene er først og fremst knyttet til størrelsen på ABE-kuttet og hvor mange nye studieplasser vi får.



Det realistiske scenariet er bygget på prediksjoner for hver resultatindikator ut fra historiske trender og annen underliggende informasjon (både på NTNU- og sektornivå), samt at ABE-kuttet videreføres på samme nivå som i 2017 (0,7%).

Det pessimistiske scenariet bygger på samme produksjonsresultater, men vi har lagt inn et ABE-kutt på 1% mot 0,7% i de andre scenariene. I det optimistiske scenariet har vi lagt til grunn at NTNU blir tildelt en del nye studieplasser og rekrutteringsstillinger, samt at vi evner å redusere frafall og øke gjennomstrømming i studiene. Det optimistiske scenariet kan dermed til en viss grad sies å speile NTNUs ambisjonsnivå.

For 2018 er det estimert en rammebevilgning på kr. 6.200.470.000, noe som innebærer en økning fra 2017 på 0,8%. For planleggingsformål anbefales det at det i langtidsperioden legges til grunn at NTNU vil ha en tilnærmet flat utvikling i rammebevilgningen fra KD. I det realistiske scenariet ligger det til grunn en forsiktig, positiv resultatutvikling. ABE-kuttet ventes imidlertid å spise opp denne veksten.

De estimerte langtidsutsiktene er ikke vesentlig endret fra tidligere vurderinger. NTNU har over en lengre periode hatt god vekst i rammebevilgningen og en utflating har vært ventet. 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.

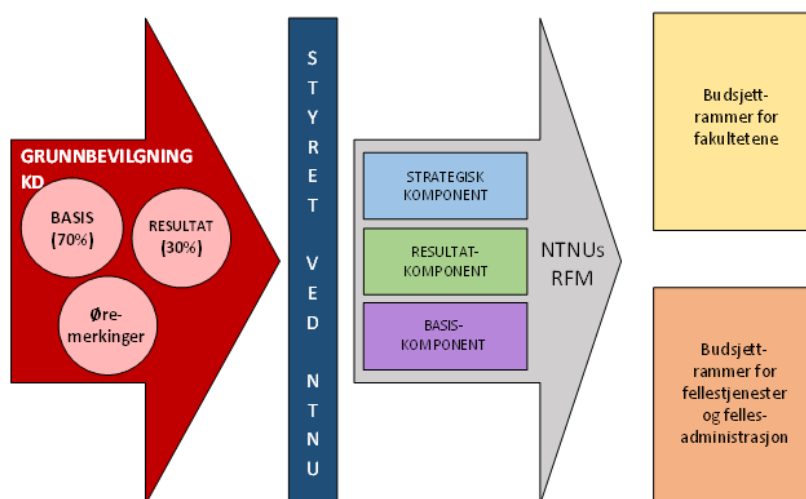
6. Fordelingspolitikk

Utvikling av ny rammefordelingsmodell har vært en viktig oppgave som følge av fusjonen, og styret vedtok ny modell i januar 2017 (S-sak 2/17). Våren 2017 har vært brukt til å klargjøre modellen for iverksetting fra 2018, herunder utvikling av viderefordelingsmodeller ved fakultetene.

RFM er et redskap for å fordele NTNUs rammebevilgning fra Kunnskapsdepartementet til fakultetene, vitenskapsmuseet og fellesadministrasjonen på en enkel og transparent måte som del av den årlige budsjettprosessen. RFM underbygger NTNUs profil og gir muligheter for tydelig strategisk styring og langsiktig planlegging på ulike nivå.

Figuren viser begreper og sammenhenger mellom KDs finansieringssystem og RFM.

Basiskomponenten skal gi langsiktig, stabil finansiering. Den vil på NTNU-nivå utgjøre 59 % av rammebevilgningen. Dette tilsvarer nivået på basisbevilgningen i budsjett for 2017 med fusjonspartnerne tidligere fordelings-modeller.



Resultatkomponenten skal belønne fakultetene for god måloppnåelse i henhold til fastsatt insentivstruktur. Den premierer de samme 8 indikatorene som KD benytter til fordeling av midler i sektoren, men med nedskalerte satser for å få en akseptabel balanse mellom den langsiktige basiskomponenten og resultatkomponenten i modellen. RFM benytter de samme prinsippene for åpen og lukket ramme for de ulike indikatorene som KD benytter i finansieringssystemet for sektoren. Resultatkomponenten vil ved startpunktet for modellen utgjøre 27% av rammebevilgningen. Modellens resultatkomponent gis full budsjetteffekt fra og med innføringsåret 2018.

Den strategiske komponenten (SO) skal finansiere/delfinansiere store strategiske satsinger, omstillingsaktiviteter eller andre fellestiltak på NTNU-nivå. Prosjektene som SO-komponenten skal finansiere, vedtas av styret etter innstilling fra rektor som en del av den årlige budsjettprosessen.

Nivået som NTNU har opparbeidet på rammen for strategi og omstilling har vært en viktig suksessfaktor for NTNUs faglige og strategiske utvikling sammenlignet med andre institusjoner i sektoren. Dette gjelder særlig innenfor forskning, men slike satsinger spiller en økende rolle også for å modernisere undervisning og styrke kvaliteten innenfor utdanningsområdet. Både fusjonen og størrelsen på nye NTNU i seg selv, tilsier at det er viktig at organisasjonen også framover prioriterer faglig og administrativ fornyelse og videreutvikling.

SO-komponenten kan finansiere tidsavgrensede strategiske prosjekter innen forskning, kunstnerisk virksomhet, utdanning, nyskaping, formidling og infrastruktur inkludert vitenskapelig utstyr. SO-komponenten kan også finansiere omstillingsprosjekter i form av systemutvikling, digitalisering og effektivisering og annen nødvendig omstilling av NTNUs virksomhet, administrative systemer og prosesser. Slike omstillingsprosjekter vil kunne ha både faglige og administrative elementer, eksempelvis utvikling av nye undervisnings- og vurderingsformer, nye læringsmiljø mv.

Som hovedregel bør enhetene bidra med finansiering av prosjektene med midler enhetene selv setter av til strategi- og omstillingstiltak av egen ramme. Slik samfinansiering sikrer sammenheng mellom enhetenes strategiske satsinger og bruk av SO-komponenten. Ordningen med samfinansiering skal gi rom for nødvendig fleksibilitet og individuell vurdering av prosjektene og av enhetenes økonomiske handlingsrom. Prosjektene som finansieres over SO-komponenten skal ha tydelige mål og resultatkrav som kan evalueres underveis og/eller ved prosjektets avslutning. Som en konsekvens av denne redefineringen av SO-ramma flyttes enkelte eksisterende prosjekters finansiering fra SO-ramma til ramme drift fra 2018. Dette gjelder aktiviteter av varig karakter som til nå har fått bevilgning via SO-ramma.

Implementering fra 2018

Når startpunktet for modellen skal fastsettes vil rammebevilgningen for hhv. fakultetene og fellesadministrasjonen baseres på fordelingen i budsjettet som er vedtatt for 2017. Metodikken ivaretar på denne måten historiske beslutninger og de organisasjonsendringene som er gjennomført i forbindelse med fusjonen.

Rammestyringsprinsippet

NTNU praktiserer rammestyring av fakultetene, noe som innebærer høy grad av autonomi ved den enkelte enhet. RFM fordeler en rammebevilgning til hvert fakultet, og enhetene er selv ansvarlig for å prioritere innenfor sine økonomiske rammer. Fakultetene har utviklet sine egne viderefordelingsmodeller bygget på RFM. Uttellingen gjennom resultatindikatorerne i RFM ikke er ment å skulle finansiere en bestemt aktivitet eller virksomhet. Det vil heller ikke være noen direkte sammenheng mellom satsene i insentivsystemet i RFM og de reelle kostnadene knyttet til aktiviteten. Tilsvarende er ikke basiskomponenten en finansiering av bestemte aktiviteter, men den delen av bevilgningen som skal sikre stabilitet og forutsigbarhet også ved svikt i uttelling på resultatkomponenten. De ulike aktivitetene må prioriteres innenfor den totale rammen enheten får gjennom RFM.

7. Fordeling av bevilgning 2018 og planleggingsrammer for 2019-2021

Slik det framgår av kapittel 5 foran er det for 2018 er det estimert en rammebevilgning fra KD på kr. 6.200.470.000, en økning på 50,5 mill. kroner eller 0,8% sammenlignet med fjoråret.

Økningen kommer i første rekke som følge av vekst i utdanningsproduksjonen. Vi forventer at avbyråkratiserings- og effektiviseringskuttet videreføres på samme nivå som i 2017 (0,7%).

Samlet sett er det vekst i rammen til fakultetene og dermed rom for vekst i primærvirksomheten. Nivået på SO-rammen sikrer en strategisk innretning med mulighet for å støtte opp om hovedprioriteringene. Fordelingen innebærer også en fortsatt tydelig føring om effektivisering av det administrative støtteapparatet.

Tabellen under oppsummerer rammefordelingen, deretter gjennomgås de ulike elementene i detalj:

Tall i tusen kr.	Historikk	Fordeling	Planleggingsrammer			Endring
År	2017	2018	2019	2020	2021	2017-2018
Rammebevilgning fra departementet	6 150 014	6 200 470	6 198 586	6 196 790	6 182 273	0,8 %
<i>Fordeling av bevilgningen:</i>						
Ramme drift fakultetene og VM	3 721 710	3 772 950	3 746 661	3 724 277	3 691 175	1,4 %
Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak	1 504 921	1 539 514	1 527 075	1 514 640	1 502 209	2,1 %
Øremerkede bevilgninger	367	367	367	367	367	0,0 %
SUM Ramme drift (RD)	5 226 998	5 312 830	5 274 103	5 239 284	5 193 751	1,6 %
Rekrutteringsstillinger	509 196	515 117	522 621	539 196	537 119	1,2 %
Strategiske satsinger, vit.utstyr og omstilling	289 163	321 947	345 181	359 338	390 222	11,3%*
SUM Ramme strategi og omstilling (SO)	798 359	837 064	867 802	898 535	927 341	4,8 %
Engangsbevilgninger og andre bevilgninger	69 800	-	-	-	-	
Usikkerhetsmargin	54 858	50 577	56 681	58 972	61 181	-7,8 %
Øvrige fordelinger og usikkerhetsmargin	124 658	50 577	56 681	58 972	61 181	-59,4 %
SUM rammefordeling	6 150 014	6 200 470	6 198 586	6 196 790	6 182 273	0,8 %

* Reelt sett samme nivå på rammen i 2017 og 2018, men 2017-tall er her korrigert for de prosjekter som fra 2018 flyttes over fra SO til RD.

7.1 Usikkerhetsmargin

Usikkerhetsmarginen skal håndtere både risiko for annen inntektsutvikling enn forventet og usikkerhet knyttet til kostnadsutviklingen. En slik usikkerhetsfaktor er størrelsen på ABE-kuttet for 2018. Usikkerhetsmarginen ligger foreløpig på nesten 51 mill.kr. Dette er et normalt nivå på denne tiden av året. Usikkerhetsmarginen for 2018 forventes å bli justert ned når statsbudsjettets innhold blir kjent og vi får en mer detaljert oversikt over budsjettene utover høsten.

7.2 Ramme drift (RD); Fordeling av trekk knyttet til ABE-reformen

Styrets vedtak om administrative effektiviseringstiltak for 2017 på minimum 5 %, og 10% med samlet effekt for perioden 2017-19 ligger til grunn for forslag om fordeling av trekket knyttet til ABE-reformen.

Gjennom implementering av ny administrativ organisering forventer vi innen oktober 2017 å ha redusert administrative bemanningskostnader på NTNU-nivå med rundt 80 millioner kroner. I innværende år følges alle enheter opp på bemanningsplaner og årsverksrammer. Sammenlignet med sektoren for øvrig har NTNU et svært effektivt teknisk-administrativt støtteapparat, og vi har kommet godt i gang med videre forbedringstiltak knyttet til eksempelvis gjennomgående prosesser og nye tekniske løsninger.

Det gjenstår ytterligere 30 millioner som må realiseres i 2018. Våren 2017 har Øien-utvalget arbeidet for å finne avdekke muligheter for besparelser/inntektsøkninger utover allerede iverksatte tiltak. Øien-utvalget har pekt på seks områder som kan gi innsparing/inntektsøkning i 2018:

1. Reisekostnader kan reduseres med 15 mill.kr som følge av økt bruk av digitale kommunikasjonsløsninger.
2. Lønnskostnadene kan reduseres med 4 mill.kr som følge av økte refusjonsinntekter fra NAV. Dette følger av en profesjonalisering av arbeidet med oppfølging av fravær og refusjoner.
3. Bispising kan reduseres med 5 mill.kr ved å etablere en felles standard og kritisk gjennomgå dagens praksis.
4. Kontingenter, medlemsavgifter kan reduseres 1 mill.kr ved å gjennomgå dagens praksis.
5. Standardisering og samhandling om kjøp og bruk av applikasjoner og systemer/felles print kan redusere IT-kostnader med 5 mill.kr.
6. Kritisk gjennomgang av bruken av eksterne konsulenttjenester (totalt 272 mill. kr i 2016). Utvalget tallfester ikke potensialet for reduksjon her nærmere

Alle punktene over er direkte eller indirekte personalrelaterte kostnader, og summerer seg opp til anslagsvis 30 mill. kr. Med bakgrunn i dette tilrår Rektor et kutt på 30 mill. kr og at dette fordeles mellom alle enheter i 2018 i henhold til totale årsverk i bevilgingsøkonomien per juni 2017.

Øien-utvalget peker på mulige områder som kostnadsreduksjonene kan skje på, men den enkelte enhet får selv ansvar for å realisere potensialet innenfor egen ramme. Enhetene vil bli bedt om å rapportere på resultatoppgåelse i 2018.

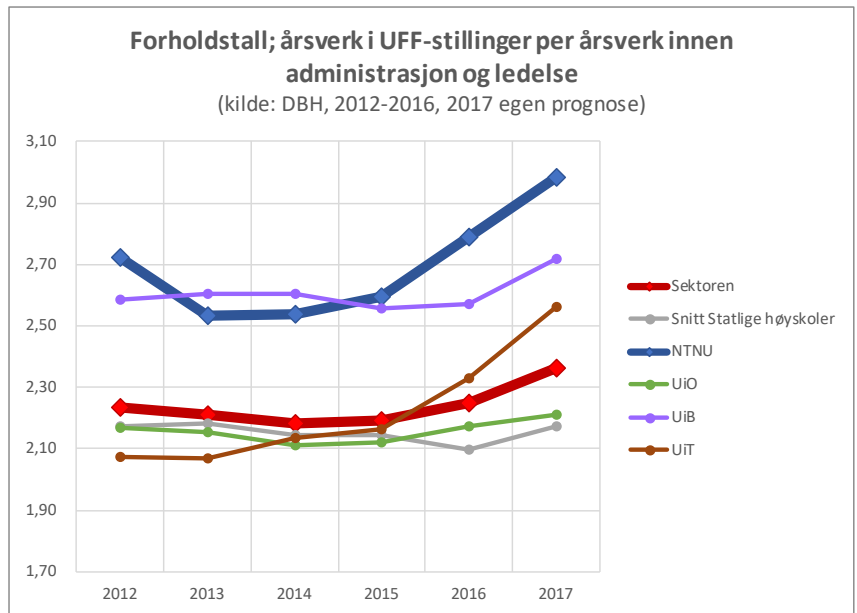
Eventuelle gjenværende deler av ABE-kuttet i 2018 og senere år foreslås fordelt som et kutt i bevilgningsrammene. Kuttet fordeles mellom fakultetene og fellesadministrasjonen i henhold til andel av bevilgning over ramme drift (RD). Slik rammestyringsprinsippet legger opp til, innebærer dette at den enkelte enhet gis ansvar og rom for å innrette sine effektiviseringstiltak ut fra lokale prioriteringer.

Videre arbeid med ABE-reformen

En gjennomgang viser at NTNU har hatt en svært positiv utvikling de senere årene i forholdet mellom administrativ støtte og årsverk i den faglige kjernevirksomheten sammenlignet med andre i sektoren.

Ved NTNU «betjente» hvert årsverk i administrasjon og ledelse i 2016 2,79 årsverk i undervisnings- og forskerstillinger. Dette er økt til 2,98 årsverk pr. juni 2017.

Gjennomgangen viser at det både har vært vekst i faglig virksomhet, samtidig som det har vært vekst/stillingsstopp i administrative funksjoner. Forholdet mellom teknisk-administrative stillinger og UFF-stillinger viser tilsvarende mønster.



Gjennomgangen er basert på tall fra DBH for 2016, oppdatert med prognoser pr. juni 2017 basert på tildelingsbrev, tertialrapportering og annen styringsinfo fra andre universiteter og utvalgte høyskoler.

NTNU vil fortsette arbeidet med forenkling, standardisering og digitalisering av gjennomgående prosesser og forbedring av det teknisk-administrative støtteapparatet. Vi ser det imidlertid ikke som formålstjenelig og hensiktsmessig å foreta ytterligere sjablongmessige kutt i administrative årsverksrammer uten at dette vil ramme kjernevirksomheten.

Fram til styrets vedtak av årsplan for 2018 i desember ønsker vi å utrede og vurdere muligheten for å følge opp enhetene på forholdstall mellom årsverk i teknisk-administrativt stillinger ift årsverk i kjernevirksomheten. Vi vil også vurdere nærmere hvordan Fellesadministrasjonen bedre kan settes i stand til å ivareta sitt ansvar som prosesseier og pådriver for endring- og utviklingsoppgaver, samtidig som vi holder ressursbruken på ønsket nivå.

7.3 Ramme drift (RD); Fakultetenes rammer

Den samlede rammen til ordinær drift ved fakultetene og VM øker med ca. 54 mill. kr fra 2017 til 2018. Endringen består av nye studieplasser og resultatbevilgningen fra KD. Et foreløpig ABE-kutt på 0,7% er inkludert i rammen, men måten vi velger å fordele kuttet på kan medføre endringer. Fakultetenes SO-bevilgninger kommer i tillegg.

Tabellen øverst på neste side viser utviklingen per fakultet fra 2017 til 2018, fordelt på de ulike elementene i RFM. Alle tall er i 2017-kr, og viser dermed realendring. Beløpene vil pris- og lønnsjusteres til 2018-kr etter at statsbudsjettet for 2018 er lagt fram.

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 produksjonsindikatorne. Basisbevilgningen kan hovedsakelig endre seg som følge av fire forhold:

- Nye studieplasser fra Kunnskapsdepartementet gir økt basis

- Kutt knyttet til effektivisering- og avbyråkratisering (ABE-reformen) reduserer basis
- Opptrappingen av SO-midler reduserer basis
- Tekniske endringer som flytting av oppgaver og ansvar fra fakultet til fellesadministrasjon reduserer basis

Det presiseres at dette er planleggingsrammer. Erfaringsmessig blir det mindre justeringer i fakultetenes rammer fram mot vedtak i desember.

Utvikling i rammebevilgning 2017 og 2018						
Fak.		Basis-bevilgning	Utdannings-insentiv	Forsknings-insentiv	Tot bev	Endring 2017-2018
HF	2017	188 761	93 487	32 789	315 038	-4 406
	2018	184 657	97 047	28 928	310 632	-1,4 %
AD	2017	80 774	57 291	10 022	148 087	-3 100
	2018	79 740	55 736	9 511	144 987	-2,1 %
IE	2017	329 873	195 836	86 402	612 110	40 639
	2018	335 982	222 376	94 392	652 749	6,6 %
IV	2017	349 092	167 229	141 611	657 931	10 232
	2018	344 776	175 348	148 039	668 163	1,6 %
MH	2017	299 594	215 894	129 337	644 825	-2 146
	2018	299 351	225 482	117 846	642 679	-0,3 %
NV	2017	273 555	83 095	109 018	465 668	3 624
	2018	270 140	88 994	110 158	469 292	0,8 %
SU	2017	350 588	191 863	35 558	578 009	5 751
	2018	345 802	197 719	40 238	583 760	1,0 %
ØK	2017	111 566	94 239	12 672	218 478	650
	2018	112 623	95 539	10 967	219 128	0,3 %
VM	2017	75 460	-	6 104	81 564	-4
	2018	74 320	-	7 240	81 560	0,0 %
Sum 2017	2017	2 059 263	1 098 934	563 513	3 721 710	51 240
Sum 2018	2018	2 047 390	1 158 241	567 319	3 772 950	1,4 %
Sum endring		-11 873	59 307	3 806	51 240	

7.4 Ramme drift; Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak

Denne posten i fordelingen inneholder drift av hele Fellesadministrasjonen, samt en rekke fellestiltak som gjelder hele NTNU.

Som følge av ny organisering og implementering av ny RFM, vil det fra 2017 til 2018 være en del tekniske korreksjoner (flytting av midler uten realøkonomiske konsekvenser) i rammene mellom fellesadministrasjonen og fakultetene, gjennom at både bevilgning og tilhørende oppgaver/kostnader flyttes fra fakultet til fellesadministrasjon. Dette gjelder spesielt finansieringen av ulike IT-kostnader (lisenskostnader, systemforvaltningskostnader etc.) som tidligere har blitt internfakturert fra fellesadministrasjonen til fakultetene, men hvor bevilgningen fra og med 2018 vil legges direkte til fellesadministrasjonen. Her flyttes cirka 14,5 mill.kr fra fakultetene, og cirka 10 mill.kr fra andre fellesadministrative avdelinger over til IT-avdelingen fra og med 2018. Målet er å redusere omfanget av internfakturering og tilhørende administrativt merarbeid gjennom forenklinger.

Ser man bort fra disse tekniske korreksjonene, er det totalt sett en nedgang i bevilgning sammenlignet med 2017 for fellesadministrasjonen. Rammen økes med to nye stillinger fra 2018 (studentombud og personvernombud), mens trekket knyttet til ABE-reformen er på drøyt 9 mill.kr for fellesadministrative enheter i 2018.

Tabellen viser fordelingen av rammen til Fellesadministrasjonen og andre fellestiltak.

Tall i tusen kr.	Historikk	Fordeling
År	2017	2018
Rektor/Viserektorer/Styret	16 100	14 538
Prorektor forskning (inkl incentivmidler EU-prosjekter)	26 780	26 707
Prorektor for utdanning (inkl universitetsbibliotek)	445 431	442 145
- Utdannings-avdelingene	203 877	201 440
- Universitetsbibliotek	232 826	231 048
Prorektor nyskaping	9 100	9 067
Organisasjonsdirektør	400 327	420 585
- IT	215 597	238 618
- HR og HMS	80 656	82 106
- Kommunikasjonsavdelingen	51 731	48 779
- Dokumentforvaltning	22 778	21 742
Økonomi-og eiendomsdirektør	333 515	362 567
- Økonomiavdeling og Avd for virksomhetsstyring	83 306	80 636
- Direktebevilgning eiendom- og campusservice*	238 354	270 117
Internhusleiebevilgning fellesadministrasjonen	232 918	232 918
Kopinoravgift, diverse kontingenter og andre felleskostnader	40 749	30 987
Sum fellesadministrasjon og fellestiltak	1 504 921	1 539 514

* Eiendomsavdelingen og campusservice finansierer det meste av sin aktivitet gjennom internhusleiefakturerings. Dette beskrives nærmere i neste avsnitt.

7.5 Finansiering drift og vedlikehold (internhusleie)

Finansieringen av drift og vedlikehold ved NTNU finansieres i hovedsak gjennom internhusleiefakturerings fra Eiendomsavdelingen/Campuservice til resten av organisasjonen. Alle fakulteter og fellesadministrasjonen, gis en internhusleiebevilgning gjennom basisrammen i RFM. I praksis vil det dermed si at bevilgningen til drift og vedlikehold ligger innbakt i linjene som viser tildeling til fakultetene og fellesadministrasjonen i tabellen på side 13.

Totalt estimeres en internhusleiefakturerings mot fakultetene i 2018 på cirka 545 mill.kr, og en fakturerings på 282 mill.kr mot fellesadministrasjonen. Deler av faktureringsen 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 internfakturerings, gis Eiendomsavdelingen/Campuservice i 2018 en direktebevilgning på 273 mill.kr, primært til dekking av kapitalelement på eksterne husleiekostnader.

Samlet sett forventes dermed Eiendomsavdelingen og Avdeling for campuservice å ha en total inntektsramme i 2018 på anslagsvis 1,1 mrd.kr. (827 mill.kr fra internfakturerings og 273 mill.kr i direktebevilgning)

Sammenlignet med 2017 er rammen til dette området *reelt sett* økt med 10 mill.kr knyttet til opptrapping for å ta igjen deler av vedlikeholdsetterslepet, samt at det forventes en økning i husleiekostnaden ved de tidligere høyskolene fra 2017 til 2018 på anslagsvis 30 mill.kr. (primært relatert til nytt lærerbygg på Kalvskinnets og nybygg på Gjøvik) Denne økte husleieøkningen finansieres delvis gjennom avsatte midler fra de tidligere høyskolene, og delvis gjennom et trekk i basisbevilgningen til fakultetene i 2018.

7.6 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. Som en konsekvens av dette flyttes finansieringen av slike «faste» SO-prosjekter fra 2018 til den ordinære driftsramme i stedet for over SO-rammen.

For 2018 legger Rektor opp til en SO-ramme som utgjør cirka 13,5% av NTNUs totalbevilgning fra KD (samme andel som i 2017), og i henhold til styrevedtaket om ny RFM legges det opp til at SO-rammen trappes opp med 0,5%-poeng i året til den utgjør 15% av NTNUs grunnbevilgning over statsbudsjettet.

For at SO-ramma totalt sett skal opprettholde nivået på 13,5% i 2018, vil det være anslagsvis 23 mill.kr til refordeling i 2018, som følge av satsninger som har siste års finansiering i 2017. I og med det pågående arbeidet med ny strategi, legges det i fordelingen av de frie RSO-midlene for 2018 opp til å ikke starte opp SO-prosjekter av lengre karakter, slik at det ligger et større handlingsrom for styret fra og med budsjett 2019, til nye satsinger relatert til ny strategi. Endelig fordeling av hele RSO-ramma for 2018 vil fremlegges for styret i desember.

Som en følge av vedtak om ny RFM og en opptrapping av RSO-ramma de kommende årene, ønsker Rektor å få plass en ny og bedre prosess rundt fordeling av RSO- midlene. Et forslag til ny PBO-prosess og nytt årshjul for fordeling av SO-midlene har vært på høring og fått full støtte fra organisasjonen. Den nye PBO-prosessen for fordelingen av SO-midlene vil først gjelde fra budsjettet for 2019, og planlegges i korte trekk på følgende måte:

Det legges opp til at cirka 2/3 av rammen brukes til rekrutteringsstillinger, men at den siste tredjedelen legges til definerte *strategiske innsatsområder* som vedtas av styret i juni. Dette vil sikre en bedre kobling mellom prioriteringene i NTNUs strategi og bruken av SO-midlene. Prorektorer/direktører vil bli porteføljeeiere for hver sine innsatsområder, og ansvarlige for å utpeke områdeledere for de enkelte innsatsområder. Områdelederne blir ansvarlig for detaljering på prosjektnivå, og det vil settes krav til at prosjektene skal ha tydelige mål og resultatkrav som kan evalueres underveis og/eller ved prosjektets avslutning.

Etatsstyring 2017

Tilbakemelding til Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Profil og utviklingsstrategi

Fusjonen med høyskolene i Sør-Trøndelag, Gjøvik og Ålesund i 2016 har preget NTNUs virksomhet det siste året. Etter sammenslåingen har NTNU fått et større mangfold av utdanning, forskning, innovasjon og formidling. Kunnskapsdepartementet har høye forventninger til at NTNU utvikler seg til et enda sterkere universitet som bidrar med kunnskap og kompetanse til samfunnet for å møte samfunnsutfordringene.

NTNU har valgt tre hovedprioriteringer for perioden 2017-2020: Ett NTNU, nasjonal premissleverandør og sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer. Prioriteringene er foretatt med utgangspunkt i institusjonens utfordringer og samsvarer godt med målene i Langtidsplanen for forskning og høyere utdanning, EUs rammeprogram for Horisont 2020, Perspektivmeldingen 2017 og stortingsmelding om humaniora i Norge.

Som en av de fem pilotinstitusjonene trådte utviklingsavtalen med NTNU i kraft fra januar d.å. Avtalen ble utarbeidet gjennom et tett samarbeid mellom universitetet og Kunnskapsdepartementet. Det er valgt ut fem utviklingsmål som er viktige for realisering av gevinstene av fusjonen og faglig integrasjon, og som skal bidra til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren:

1. NTNU skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering
2. NTNU skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering
3. NTNU skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge
4. NTNU skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynge og sentre
5. NTNU skal heve kvaliteten i forskningen og utvikle flere fagmiljøer på høyt internasjonalt nivå

Departementet deler styrets oppfatning om viktigheten av at avtalen skal være en integrert del av universitetets øvrige målstruktur. Utviklingsavtalen skal ikke være et dublerende styringsvirkemiddel til dagens målstruktur, men gi merverdi for institusjonens styring av virksomheten. Departementet ser frem til oppfølgingen av utviklingsavtalen i Årsrapport (2017 –2018).

Et levende og attraktivt campus var en av universitetets hovedprioriteringer i 2016 og campusutvikling er et av målene i utviklingsavtalen. Arbeidet med et samlet campus i Trondheim er det største prosjektet innenfor NTNUs arbeid med campusutvikling. Kunnskapsdepartementet og NTNU har et godt samarbeid om videre planlegging av prosjektet. En større samling av den fysiske infrastrukturen i Trondheim vil sammen med organisasjons- og kulturendringene etter fusjonen, legge til rette for at NTNU på en bedre måte kan arbeide for høy kvalitet i forskning og utdanning.

Resultater og måloppnåelse

Universitetet beskriver 2016 som et overgangsår der gammel struktur til fusjonspartnerne beholdes, men der alt arbeid skjer under felles ledelse. Ny organisering av fakulteter, institutter og administrative enheter ble vedtatt ved inngangen til 2017. I tillegg har campusutvikling vært et hyppig drøftet tema i styret. Gjennom fusjonsperioden har universitetet vært opptatt av bred medvirkning fra ansatte og studenter, og god medvirkning synes å ha styrket prosessen og resultatet. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU) gjennomfører en forskningsbasert følgeevaluering av fusjonsprosessen 2016-19. Departementet støtter NTNUs konstruktive og målrettede arbeid for at fusjonen skal lykkes, og ser frem til videre rapportering om blant annet organiseringsarbeid og campusutvikling i *Årsrapport (2017-2018)*.

I kvalitetsmeldingen (Meld. St. 16 (2016-17)) er det formulert en rekke tiltak og forventninger til institusjonene for å bidra til kvalitet i høyere utdanning. Departementet vil følge opp tiltakene, men kvalitet skapes i første rekke lokalt. Departementet forventer derfor at styret og ledelsen ved NTNU følger opp meldingen for å skape en enda sterkere kultur for kvalitet i høyere utdanning. NTNU er allerede godt i gang med dette arbeidet, og i årsrapporten bekreftes det at universitetet vil fremme mer varierte undervisningsformer, videreutvikle meritteringssystemer for undervisning der NTNU er blant de beste i Norge og aktivt ta i bruk to karriereveier for vitenskapelige personale, dvs. professorløpet og dosentløpet.

Meld. St. 25 (2016–2017) Humaniora i Norge inneholder over 30 forventninger og tiltak som skal følges opp ved universiteter og høyskoler. KD forventer at universitetet setter i gang et langsiktig arbeid for å sette humaniorapolitikken ut i livet.

Departementet oppfordrer NTNU til å se på samarbeidsmulighetene med relevante fagskoler. Det er viktig å legge til rette for gode og forutsigbare overganger mellom fagskoleutdanning og universitets- og høyskoleutdanning. Departementet understreker at det skal gis en rimelig avkortning (fritak) der utdanningens læringsutbytte tilsier det. Departementet oppfordrer NTNU til samarbeid med nasjonalt og regionalt arbeidsliv for å sikre gode videreutdanningstilbud og god kontakt med praksisfeltet.

I regionmeldingen som ble lagt frem i april d.å., legges det vekt på at fylkeskommunene skal ta et mer helhetlig ansvar for samfunnsutviklingen. Universitetene og høyskolene bør samarbeide med regionen for å bidra til regional utvikling og for å sikre fremtidige og relevant kompetansebehov. Ett av virksomhetsmålene NTNU har satt for 2017 er å øke universitetets relevans og videreutvikle samarbeid med arbeidslivet og etter- og videreutdanning. Dette er i tråd med regjeringens forventning og departementet ønsker at innsatsen fortsetter.

Departementet er fornøyd med NTNUs arbeid med studiekvalitet, noe eksterne priser og vurderinger bekrefter. Status som Sentre for fremragende utdanning (SFU) gis kun til de beste miljøene, og departementet merker seg at to fagmiljøer ved NTNU fikk to av fire tildelinger i 2016.

Departementet har forventninger til gjennomgangen av studieprogrammene for å sikre god sammenheng mellom læringsutbyttebeskrivelser og undervisnings- og læringsaktiviteter. Det bør være ekstra stor oppmerksomhet på å integrere forskningen godt i undervisningen. Gjennomgangen av studieprogrammene er også en mulighet til å styrke samspillet med

omgivelsene og justere porteføljen og innholdet i utdanningene etter de behov samfunnet og arbeidslivet har. Departementet er derfor fornøyd med at NTNU har planer om å gjennomgå og samordne studieporteføljen, med spesielt fokus på utdanningsledelse og studieprogramlederrollen.

NTNU har høye ambisjoner for og arbeider godt med digitale verktøy i undervisningen.

Når det gjelder gjennomføring for bachelorkandidater er NTNU på landsgjennomsnittet. Departementet deler imidlertid NTNUs oppfatning om at gjennomstrømmingen på bachelor er for varierende og for lav. Departementet registrerer at NTNU har iverksatt tiltak rettet mot god informasjon i forkant av studievalg og spesielle tiltak rettet mot 1.semester-studenter som forventes å gi effekt på sikt. Gjennomstrømmingen på masterkandidatene er også varierende. NTNU anbefales å se tiltak rettet inn mot bedre gjennomstrømming i sammenheng med arbeidet med gjennomgang av studieprogrammene og tiltak generelt for å heve kvaliteten på undervisningen.

Det er fortsatt en stor ubalanse mellom inn- og utreisende studenter, men antall utreisende studenter har økt de siste årene, både generelt og på Erasmus+programmet. Departementet støtter NTNUs mål om at minst 40 prosent av universitetets studenter skal ha hatt et utvekslingsopphold på minst et semester i løpet av studiet.

NTNU oppfyller ikke kandidattallene på alle helseutdanningene, og spesielt for medisinerutdanningen og ABIOK. Departementet understreker viktigheten av å nå disse kravene, og at nødvendige tiltak må settes inn.

NTNU innfrir heller ikke kandidatmåltallene for GLU 1-7 og yrkesfaglærerutdanningen i 2016. Gjennomstrømmingen på GLU 1-7 ble spesielt kommentert på etatsstyringsmøtet i 2016. Departementet registrerer at NTNU jobber målrettet med oppfølging av studentene underveis i studiet, og med å rekruttere studenter som er både motiverte og godt kvalifiserte for studiet. Departementet understreker at det er viktig med kontinuerlig oppmerksomhet på å utvikle nye og målrettede tiltak for å bedre gjennomstrømmingen

NTNU hadde per oktober 2016 færre årsverk i rekrutteringsstillinger ved MNT-enhetene enn antall mottatte stillinger med MNT-øremerking siden 2014. Kunnskapsdepartementet forventer at NTNU fyller alle de øremerkede MNT-stillingene.

NTNU arbeider godt med innovasjonsrelaterte aktiviteter. NTNUs orientering mot klynger og sentre, samt den betydelige satsingen på entreprenørskap, er både viktig og lovende. Departementet har også på en positiv måte merket seg NTNUs styrkede engasjement innenfor European Institute of Technology.

NTNU er blant de fremste institusjonene i Norge når det gjelder deltakelse i Horisont2020. Departementet ser positivt på hvordan NTNU jobber for å styrke sin rolle i Horisont2020 ytterligere. NTNU er det breddeuniversitetet som søker relativt minst til Excellent Science og relativt mest til Industrial Leadership. NTNU har også størst spredning av prosjektporteføljen i Social Challenges av de norske breddeuniversitetene. Dette vurderes som svært positivt fra departementets side. Departementet er opptatt av at NTNU også lykkes godt innenfor Excellent Science, og særlig i ERC, samt at NTNU forsøker å snu trenden med fallende suksess innenfor Industrial Leadership. Med sine tradisjoner for næringslivssamarbeid burde NTNU ha gode forutsetninger for å lykkes bedre på dette området.

Ressursene universitetet forvalter skal brukes effektivt og til det beste for samfunnet. NTNU arbeider godt med forenklinger, standardisering og effektivisering av administrativ virksomhet for å redusere ressursbruken. Universitetet henter ut stordriftsfordeler etter fusjonen ved blant annet å samle funksjoner som teknisk/administrative tjenester knyttet til IKT og dokumentasjonsforvaltning. NTNU har planer om å redusere den administrative bemanningen. Kunnskapsdepartementet støtter universitetets innsats for gjennomføring av effektiviseringstiltak. Departementet ser at kravet om avbyråkratisering og effektivisering var krevende å implementere samtidig med fusjonen mellom fire institusjoner. Departementet oppfordrer universitetet til å fortsette arbeidet med administrativ organisering, prosessforbedringer og andre tiltak som vil bidra til redusert ressursbruk.

Departementet forventer at NTNU fortsatt har oppmerksomhet på å redusere antall ansatte i midlertidige stillinger.

Universitetet arbeider godt med å tilrettelegge den bygningsmessige infrastrukturen for utdanning og forskning. NTNU har campusutvikling som ett av målene i utviklingsavtalen. Kunnskapsdepartementet har høye forventninger til at NTNU vil utvikle kunnskapen og kompetansen om fremtidsrettede campus som vil komme sektoren og byggebransjen i Norge til gode. Departementet merker seg at NTNU har realisert større vedlikeholds- og ombyggingsprosjekter med finansiering innenfor budsjettammen. Universitetet har gode langsiktige planer for vedlikehold av bygningsmassen. Departementet merker seg at avsetningene til vedlikehold og oppgradering av universitetets bygninger øker.

De selvforvaltende universitetene utarbeidet i 2016 prinsipper for en felles modell for internhusleieordning. KD forutsetter at denne modellen blir fulgt opp og implementert fra 2018. Ordningen skal gi insentiver til arealeffektivitet og sikre avsetninger til forvaltning, drift og verdibevarende vedlikehold av eiendomsmassen ved NTNU.

NTNU må fortsatt prioritere sikring og bevaring av samlingene ved universitetsmuseet. Kunnskapsdepartementet har merket seg at det har vært en positiv utvikling når det gjelder rutiner og beredskap knyttet til magasinene, og at andelen digitalisering av objekter/samlinger og tilgjengelighet på web har hatt markant forbedring over flere år.

Øvrige tilbakemeldinger

Vi viser til tildelingsbrevet for 2017 om samordning mellom universiteter og helseforetak, jf. rapport fra Husebekk-utvalget 2016. Departementet ber NTNU om å fortsette arbeidet med å vurdere mulighetene for harmonisering av rutiner og retningslinjer på tvers av sektorene, i samarbeid med andre berørte universiteter og høyskoler og de regionale helseforetakene. Departementet forutsetter at universitetet vurderer fellesfunksjoner med helseforetakene der det er hensiktsmessig.

Departementet forutsetter at NTNU etterlever krav om å etablere et ledelsessystem for informasjonssikkerhet.

Departementet viser til tildelingsbrevet for 2017 og regjeringens mål om å øke antall lærlinger i statsforvaltningen. NTNU har ut fra sin størrelse relativt sett flere lærlinger enn gjennomsnittet i sektoren. Opplæringskontoret NTNU ble i 2016 som en av fire virksomheter nominert til pris for beste statlige lærebedrift 2016. Departementet ønsker at universitetet

fortsetter med den aktive innsatsen for å bidra til at målsettingen om økt antall lærlinger i statsforvaltningen skal nås.

Gratisprinsippet er et grunnleggende prinsipp for høyere utdanning og innebærer at alle skal ha lik rett til utdanning. Statlige universiteter og høyskoler kan ikke kreve egenbetaling fra studenter for utdanninger som fører fram til en grad eller yrkesutdanning. Det kan ikke kreves egenbetaling når studieturer, ekskursionsjoner, feltarbeid og lignende er obligatoriske og hvor deltakelse er en forutsetning for å få avlegge eksamen. Slik praksis vil være i strid med gratisprinsippet. Det vises til artikkelen "Ulovlige egenandeler ved NTNU" i dusken.no av 3. mars d.å. der det vises til at NTNU har krevd egenandel for obligatoriske aktiviteter ved studier. Universitetet bes om å se nærmere på egenbetalingen ved aktuelle studier.

Departementet forutsetter at universiteter og høyskoler følger reglene om egenbetaling i lov og forskrift og ber om en redegjørelse av dette i Årsrapport (2017-2018).

Saksansvarlig: Bjarne Anton Foss

Saksbehandlere: Morten Størseth, Marianne Dyresen, Arild Smolan, Arnulf Omdal, Morten Thoresen

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden* - forslag til revisjon

Tilråding:

1. NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden* 2011-2020 revideres
2. NTNU skal fortsatt ha en strategi av relativt lang varighet (8 år) og med mål som kan favne hele bredden i virksomheten
3. Fakultetene og Vitenskapsmuseet skal utvikle egne strategier som i utgangspunktet skal følge samme oppbygging som hovedstrategien for å konkretisere hovedstrategien på deres områder
4. Det legges opp til at styret vedtar revidert strategi i desember 2017

Bakgrunn

NTNUs strategi *Kunnskap for en bedre verden* (vedlagt) gjelder ut 2020. Strategien ble vedtatt av NTNUs styre 30. mars 2011. Vår samlede virksomhet og vårt samfunnsoppdrag har endret seg siden strategien ble vedtatt. NTNU har blitt en større institusjon gjennom fusjoner, og er også omorganisert i nye fakulteter og institutter.

Rektor mener at vi bør iverksette en prosess i høst med sikte på å revidere NTNUs strategi for å fange opp relevante utviklingstrekk og justere mål og ambisjoner i tråd med dette. Vi mener at det ikke er behov for omfattende endringer i strategidokumentet og foreslår derfor en revisjon som innebærer at den overordnede visjonen, innretningen og strukturen beholdes.

NTNUs strategi - behov for endring – og kontinuitet

NTNU har endret seg

Siden strategien ble vedtatt i 2011 er NTNU utvidet både faglig og geografisk, og NTNUs strategi bør ta innover seg dette. Ett eksempel på en formulering som bør vurderes i lys av dette er: «Vi skal tilby forskningsbasert utdanning på alle nivåer, med vekt på høyere grads studier og doktorgrad.» NTNU har nå stor virksomhet innen lavere grads profesjonsutdanning og det er ikke lenger åpenbart at høyere grads studier skal fremheves på denne måten.

Det ble laget en felles fusjonsplattform (vedlagt) for de fire fusjonerende institusjonene i 2015. Fusjonsplattformen var et resultat av et omfattende arbeid på tvers av organisasjonene og fagmiljøer. Dokumentet var nyttig i fusjonsprosessen, men har en uklar status. Det ble behandlet i styret, men er et overgangsdokument som ikke er tidfestet. Plattformen har tydelige ambisjoner for hvordan NTNU

skal utvikle seg framover og sier en del om det nye NTNUs egenart. Fusjonsplattformen er dermed et viktig grunnlagsdokument for å revidere formuleringer i strategien.

Siden strategien ble vedtatt har mange prioriteringer og vedtak i styret og organisasjonen for øvrig bidratt til å realisere mål i strategien. Det er også av den grunn behov for å vurdere noen mål og veivalg.

Omgivelsene har endret seg

Universiteter er bestandige institusjoner i samfunnet. Vår virksomhet er langsiktig og kan og bør ikke svinge med kortsiktige trender. Samtidig må NTNU forholde seg til at studenter, samarbeidspartnere og teknologi endrer seg. Det gjør også forventningene fra samfunnet og de utfordringer vi forventes å være med å møte og de mulighetene vi skal bidra til å realisere.

Ett eksempel er at myndighetene og samfunnet har tydeligere forventninger til at vi skal være aktive pådrivere for omstilling og grønnere verdiskaping. Vi må kontinuerlig utvikle samarbeidsformer med næringsliv og offentlige tjenestetilbydere som gjør at kunnskapen tas i bruk. Et annet eksempel er omleggingen av lærerutdanningene og myndighetens krav om kompetanseheving blant lærere som stiller andre krav til oss som utdanningsinstitusjon. Et tredje eksempel er at studentene endrer seg og kommer til universitetet med annen kompetanse enn tidligere. Det gir muligheter til å endre våre undervisnings- og vurderingsformer.

Strategien er godt innarbeidet

Nåværende strategi og visjon er godt kjent i organisasjonen. Hovedinntrykket er at innretning, struktur, visjon og overordnede ambisjoner i *Kunnskap for en bedre verden* står seg godt at strategien er på riktig nivå. Selv om den er overordnet, har strategien gitt retning. Ett eksempel på dette er at strategien er tydelig på at de faglige ambisjonene ved NTNU er høye og at institusjonen skal prioritere deretter. Dette har vi lyktes godt med på noen områder i strategiperioden.

De tilbakemeldinger vi får tyder på at organisasjonen ikke ønsker en stor omfattende prosess rundt utvikling av en helt ny strategi. Fakultetene er entydige i sine råd om at det ikke bør settes i gang en omfattende prosess nå med tanke på å lage en helt ny hovedstrategi for NTNU.

Rektor ønsker derfor å revidere *Kunnskap for en bedre verden* for å fange opp det nye NTNU etter fusjonen og andre relevante utviklingstrekk. En revisjon innebærer at den overordnede visjonen, innretningen og strukturen beholdes. Det betyr at deler av dokumentet kan beholdes så å si uendret, mens andre deler trenger noe mer omarbeiding. Det vil være et mål for revisjonsprosessen at dokumentet blir enda tydeligere og lettere tilgjengelig.

Strategien som styringsdokument

I henhold til Universitets- og høyskoleloven § 9-2 skal styret trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av Stortinget, overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.

Myndighetene gir ikke føringer for form, innhold og varighet etc. på strategiske dokumenter. Det viktige er å finne en form som fungerer i den aktuelle virksomhet. Innenfor sektoren finner vi strategier av ulik varighet og grad av konkretisering. Generelt er Kunnskapsdepartementet opptatt av at vi er tydelige på vår egenart, profil og posisjon i sektoren, har høye ambisjoner og setter tydelige mål.

Da Kunnskap for en bedre verden ble vedtatt, valgte NTNU en strategi av relativt lang varighet og med mål som kan favne hele bredden i virksomheten. Dette har vært viktig for at alle fakultetene i neste omgang skal finne sin retning innenfor NTNUs felles mål. NTNU er Norges største universitet, og selv om vi har en hovedprofil, er vi et breddeuniversitet med stor aktivitet på en rekke felter. En strategi spisset mot spesielle fag kan oppleves ekskluderende. I den grad NTNU strategi skal spisses bør det derfor være av mer i form av generiske trekk som hele NTNUs virksomhet kjennetegnes av.

En så vidt bredt anlagt strategi som NTNU har valgt krever mer arbeid knyttet til selve implementeringen. Tabellen under viser de ulike nivåene av planlegging. Jo kortere tidshorisont, jo mer konkret og detaljert blir planene med tanke på å konkretisere hvordan vi skal realisere målene og vurdere måloppnåelse.

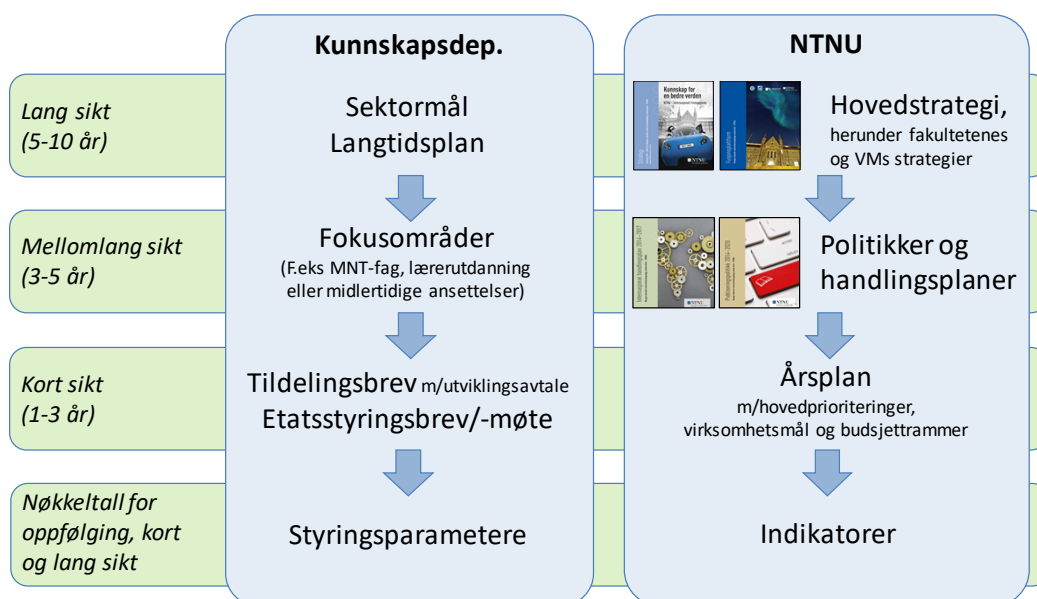
Planleggingsnivå	Type dokument	Målgruppe
Strategisk planlegging med lang tidshorisont, gjerne 5-10 år.	NTNUs hovedstrategi <i>Kunnskap for en bedre verden</i> og fakultetenes strategier	Tverrfaglig og overordnet for hele NTNU, samt for fakultetene.
Planlegging på mer operativt nivå med mellomlang tidshorisont, fra 3-5 år	Politikker og handlingsplaner Langtidsplaner, langtidsbudsjetter og prognoser	Spesifikk for prioriterte fagområder, geografiske områder, prioriterte tema eller enheter
Kortsiktig, operativ detaljplanlegging med kort tidshorisont, som regel kommende kalenderår	Årsplan og årsbudsjetter Resultatindikatorer	Alle enheter skal ha egne planer

Politikker og handlingsplaner er dokumenter som har til hensikt å operasjonalisere strategien, sikre utvikling på tvers av organisasjonen, og tydeliggjøre «hva og hvem». Eksempler på slik dokumenter er *Internasjonal handlingsplan*, *Politikk for samarbeid med arbeidslivet* eller *Personalpolitikken*. En gjennomgang av dagens dokumenter som inngår i styringssystemet viser at vi bør forenkle og tydeliggjøre dokumentene. Dette handler eksempelvis om å klargjøre hva ulike typer dokumenter skal inneholde, målgruppe og ansvar for oppfølging. I etterkant av arbeidet med strategien ønsker vi derfor også en gjennomgang av politikker, handlingsplaner og tilsvarende dokumenter.

I tillegg til at strategien operasjonaliseres i politikker, handlingsplaner og årsplaner benyttes også andre virkemidler for å realisere strategien. Eksempler på dette er rammefordelingsmodellen (RFM), herunder Ramme strategi og omstilling (RSO), som inneholder en rekke økonomiske insentiver for å stimulere organisasjonen i ønsket retning. I tillegg benyttes lederavtaler, nøkkeltall, analyser og rapporter for å sikre oppmerksomhet og fremdrift i arbeidet.

Figuren under viser hvordan NTNUs strategi er plassert i styringssystemet, og hvordan NTNU følger opp føringer fra departement og Storting. Sektormålene og stortingsmeldingene (langtidsplan) vedtas av Stortinget og legger føringer for NTNUs strategi. De fire sektormålene er som følger:

- Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling
- Sektormål 3: God tilgang til utdanning
- Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem



Arbeid knyttet til strategier og dokumenter på lang og mellomlang sikt følger ikke et fast årshjul, men gjennomføres ved behov. Arbeid med oppfølging på kort sikt skjer gjennom den faste, årlige plan-, budsjett og oppfølgingsprosessen (PBO) som i stor grad er felles for hele statlig sektor. Styresaken om «Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2018», til behandling i styremøtet 23. august, går mer detaljert inn i føringene fra Kunnskapsdepartementet, samt beskriver hvordan planverket er bygget opp og sammenheng mellom nivåene i organisasjonen

Prosess

Den nye organiseringen av fakulteter og institutter trådte i kraft 1.1 2017. I løpet av 1. halvår 2017 har fakultetene og Vitenskapsmuseet jobbet med sine enheters strategier. Underlagsdokumenter fra fakultetene er vedlagt dette notatet. Vi har lagt opp til en prosess hvor alle fakultetene utarbeider sine strategier samtidig. Hensikten er at fakultetenes strategier både skal gi innspill til hovedstrategien, og at den vedtatte hovedstrategien deretter skal gi noen føringer for fakultetenes strategier. Dermed vil NTNUs overordnede strategi og enhetenes strategi må virke sammen, gå i samme retning og ha samme virkeperiode. Fakultetene har derfor ikke ferdigstilt arbeidet med sine strategier. Vi har lagt opp til at fakultetene og Vitenskapsmuseet vedtar sine strategier etter at hovedstrategien er revidert.

Fakultetene ved NTNU har også tidligere hatt egne strategier, men de har ikke vært samordnet og de har vært til dels svært ulikt utformet. Vi foreslår at styret nå vedtar at enhetene skal utvikle egne strategier, og at disse skal ta utgangspunkt i hovedstrategiens oppbygning, format og hovedområder.

Vi foreslår at revidert hovedstrategi vedtas i styrets møte 5. desember 2017. Det er en rask prosess, men den bør la seg forsvare, da det er snakk om en revidering. Det viktigste argumentet for en rask prosess er at det er behov for at enhetene får vedtatt sine strategier. Det nye organisering av fakulteter og institutter er iverksatt og det er viktig ansatte og studenter har en felles forståelse for sentrale mål, prioriteringer og veivalg framover ved enhetene framover.

Når det gjelder NTNU i Gjøvik og Ålesund mener vi at det er naturlig å utarbeide egne tidsavgrensede handlingsplaner for det spesifikke oppdraget til disse campusene, altså ikke egne strategier. Disse handlingsplanene må avstemmes med de relevante fakultetsstrategiene.

Vedtak på møtet i desember betyr at strategi blir en hovedsak på neste styremøte 25. oktober. Til dette møtet tar vi sikte på å presentere et utkast til strategitekst som grunnlag for diskusjon.

Medvirkning fra medarbeidere og studenter

Arbeidet med å utvikle strategier ved de ulike fakultetene og Vitenskapsmuseet har vært organisert ulikt, men alle har lagt vekt på å involvere medarbeiderne og studentene. Rektors inntrykk er at fakultetene har gjort en god jobb med god forankring på instituttene. I det videre arbeidet må fakultetene ha aktiv dialog med studenter og medarbeidere om mål og veivalg i hovedstrategien og hvordan dette skal konkretiseres i fakultetenes/Vitenskapsmuseets egne strategier.

Fakultetene har utarbeidet underlagsdokumenter som vil bli gjenstand for intern høring og grundig diskusjon ved alle enheter og på alle nivåer ved fakultetene. Fakultetsstrategiene vil vedtas av fakultetsstyrene etter at NTNUs hovedstyre har vedtatt hovedstrategien.

Vi legger opp til at saken jevnlig skal diskuteres i dekanmøtet hvor alle enheter, og også studentene er representert. Vi vil også legge opp til å diskutere saken på egnede tidspunkt med arbeidstakerorganisasjonene i SESAM.

Eksterne innspill

En god strategi må være forankret i organisasjonens egenart og styrker, men også samfunnets krav og forventninger. Derfor er det viktig med ekstern dialog.

Saken vil bli drøftet i oktober i de tre rådene for samarbeid med arbeidslivet. NTNU RSA: Teknologi og næringsliv, NTNU RSA: Helse og helserelaterte teknologier, NTNU RSA: Skole, kultur og velferd

Vi har videre lagt opp et arrangement i Oslo 8. september. Da har styreleder invitert ledere fra ulike bedrifter, offentlige virksomheter og organisasjoner til å gi oss innspill. Videre vil vi invitere samarbeidspartnere og studenter i Trondheim, Gjøvik og Ålesund til egne arrangementer hvor vi ber om innspill til revisjonen.

Vi har formidlet til studentene at vi også gjerne ønsker at de lager et eget arrangement om hvordan NTNU bør utvikle seg framover dersom de selv ser det som hensiktsmessig.

Hovedområdene i strategien- vurdering av behov for endringer

Under følger en foreløpig vurdering av delkapitlene i Kunnskap for en bedre verden og behovet for endring.

Vi mener at målene i enda større grad enn tilfellet er nå, bør formuleres som utviklingsmål med konkrete veivalg/tiltak knyttet til seg for kommende 8-årsperiode. Midtveis i strategiperioden bør det være en gjennomgang av status og mål, veivalg og tiltak og om disse bør revideres.

Visjon, verdier og samfunnsoppdrag

Rektor mener visjonen bør bli stående. Den er godt innarbeidet og vi ser liten grunn til å initiere en diskusjon om å endre den nå. Vi mener også at verdiene i strategien bør videreføres.

Samfunnsoppdraget bør etter vår mening oppdateres noe etter fusjonen. Vårt ansvar som universitet både for profesjons- og disiplinutdanning bør understrekes. Videre bør vårt ansvar for lavere grads utdanning synliggjøres. I tillegg bør NTNUs rolle for omstilling i privat og offentlig sektor poengteres tydeligere. Det bør også tydeliggjøres at NTNU nå er lokalisert flere steder.

Overordnede mål og veivalg (tverrgående tema)

Vi mener at hovedinnretningen bør beholdes. Det er viktig å holde fast ved høye ambisjoner og at vi skal være et internasjonalt orientert universitet. Formuleringene bør imidlertid gjennomgås. Det er blant annet ikke bare Trondheim som studieby som bør fremheves.

Det bør også vurderes om dette delkapitlet systematisk bør omhandle tema på tvers virksomhetsområdene. Det kan være gode grunner til at gjennomgående tema som for eksempel kvalitet, internasjonalisering, bærekraft og digitalisering behandles samlet i dette kapitlet. Det krever i tilfelle at kapitlet omarbeides noe fra slik det ser ut i dag.

Forskning, kunstnerisk utviklingsarbeid, utdanning, nyskaping, formidling, ledelse, medvirkning og ressurser

For alle virksomhetsområdene er grunn til å gå gjennom teksten. Noe bør videreføres og noe bør oppdateres.

Vi mener for eksempel at det er grunn til å vurdere om forskning og kunstnerisk virksomhet bør separeres. Det er ikke naturlig alltid å snakke om begge aktiviteter samtidig. NTNU har stor kunstnerisk virksomhet og denne bør synliggjøres mer. NTNU er per i dag den norske høyere utdanningsinstitusjonen med størst portefølje av kunstneriske utdanninger (billedkunst, arkitektur, musikk, design, dans, mm). I utgangspunktet mener vi at hovedinnretningen for øvrig beholdes.

Vedlegg: <https://www.ntnu.no/strategier>

NOTAT

Til: Styret

Fra: Organisasjonsdirektøren

Om: Statens lederlønnsordning – justering av lederlønsktrakt

Tilråding:

Styret er innforstått med at rektorstillingen er plassert innen Statens lederlønnsordning, og hva dette innebærer.

Styrets leder gis fullmakt til å justere stillings- og resultatkravene for 2018, etter at NTNUs strategi- og planarbeid er ferdig.

Styrets leder gis i fullmakt å foreslå lønsplassering for kommende periode overfor Kunnskapsdepartementet.

1. Bakgrunn for saken

Det vises til tidligere styresaker vedrørende rektors lederlønsktrakt, senest gjennom S-sak 50/16¹.

Rektor ved NTNU er av Kunnskapsdepartementet plassert inn i statens lederlønnsordning. Statens lederlønnssystem ble etablert i 1990. Ordningen kopler statlige topplederes resultater og lønn tettere sammen, og legger til rette for økt mobilitet i topplederstillingene. Lederlønnssystemet er også et viktig virkemiddel for å rekruttere og beholde dyktige ledere. Dette systemet innebærer at det er inngått en såkalt lederlønsktrakt med rektor, som består av to deler. Del 1 inneholder de typiske arbeidsrettslige elementene av en arbeidskontrakt. Denne delen står fast for hele åremålsperioden. Del 2 av lederlønsktrakten består av stillings- og resultatkrav samt bestemmelser om lønn.

Tidligere var det slik at Kunnskapsdepartementet besluttet hva som skulle stå i del 2 i lederlønsktrakten, og besluttet dermed både hvilke krav som ble stilt til rektor og hvilken lønn han/hun skulle ha. Stillings- og resultatkravene ble revidert hvert år, samtidig som lønnen evt. ble justert basert på en vurdering av forrige periodes måloppnåelse. Revisjonene av stillings- og resultatkrav har vært gjenstand for styrebehandling hvert år, samtidig som styrets leder er gitt fullmakt til å gjøre nødvendige justeringer i det som er lagt frem for styret etter for eksempel medarbeidersamtale med rektor. NTNUs forslag til evt. lønnsjustering har også vært delegert til styrets leder.

I forbindelse med revisjon av del 2 for 2016-2017, som ble gjennomført høsten 2016², kom det fra Kommunal- og moderniseringsdepartementets side nye retningslinjer³ som skulle legges til grunn fra

¹ <http://itavd-hyperion.itea.ntnu.no/eInnsyn/Dmb/DmbMeetingDetail?meetingId=222>

² Se S-sak 50/16 - <http://itavd-hyperion.itea.ntnu.no/eInnsyn/Dmb/ShowDmbDocument?mId=222&documentTypeId=MP>

da av. Disse retningslinjene gjorde det klart at det enkelte departement kunne delegere elementer i lederlønnskontrakten til den enkelte virksomhet.

Kunnskapsdepartementet besluttet på bakgrunn av dette å delegere beslutning om innholdet i stillings- og resultatkravene til den enkelte virksomhets styre. Dette innebærer at det er NTNUs styre som skal nedfelle hvilke stillings- og resultatkrav som skal stilles til rektor i den kommende perioden. Styret har imidlertid ikke fått delegert beslutning om lønn. Dette ligger dermed fortsatt til Kunnskapsdepartementet. Begrunnelsen for dette er at de har behov for å nivellere nivået mellom de ulike virksomhetene innenfor sitt departementsområde.

Hensikten med denne saken blir dermed å presentere en redegjørelse for rektors måloppnåelse for den inneværende perioden, og gi de nødvendige fullmakter til styrets leder for å ferdigstille arbeidet med stillings- og resultatkrav for 2018 etter at NTNUs strategi- og planarbeid er ferdig (skal etter planen vedtas av styret i desember d.å.), samt fullmakt til å foreslå lønn overfor Kunnskapsdepartementet.

2. Om statens lederlønnssystem

For ordens skyld finner vi det hensiktsmessig å kort orientere om hva statens lederlønnssystem er og hva det innebærer. Dette gjøres best ved å vise til retningslinjene for bruk av systemets egen oppsummering:

«Statens lederlønnssystem ble etablert i 1990 av partene i staten ved at nærmere bestemte lederstillinger ble tatt ut av Hovedtariffavtalen i staten. Det ble avtalt at ledernes lønns- og arbeidsvilkår skal fastsettes administrativt (kontraktlønn). I dag er det i underkant av 300 ledere i systemet.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har det overordnede ansvaret for Statens lederlønnssystem og utformingen av systemet. Den praktiske bruken av systemet er imidlertid i stor grad et ansvar for det enkelte departement.

Lønnsmodellen er bygget opp av fem lønnsintervaller. Intervallplassering for den enkelte stilling er opprinnelig fastsatt av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, men kan endres av fagdepartementet. Fagdepartementet fastsetter årlig den enkelte leders lønn innenfor det intervall stillingen er plassert i. Intervallenes bunn og topp fastsettes og reguleres av Kommunal- og moderniseringsdepartementet, normalt årlig. Disse reguleringene får ingen umiddelbare konsekvenser for den enkelte leder, unntatt for de som ligger på laveste nivå i intervallet. All lønnsfastsettelse for den enkelte skal følgelig skje i departementenes regi. Kommunal- og moderniseringsdepartementet registrerer årlig lønnsutvikling for lederlønnssystemet og påser at den generelle lønnsutviklingen som helhet og over tid holdes innenfor forsvarlige rammer, på linje med lønnsutviklingen i samfunnet for øvrig.

Lønssystemet innebærer at fastsatt lønn gjelder for 12 måneder. Gode resultater bør innebære at lønnen videreføres eller eventuelt justeres opp. Manglende resultater skal kunne medføre lavere lønn, innen lønnsintervallets rammer, for de neste 12 månedene.»

3. Oppnåelse av stillings- og resultatkrav for 2016-2017

Det foreslås at styrets leder gis fullmakt til å vurdere rektors måloppnåelse og foreslå evt. ny lønnsinnplassering for kommende periode.

Skal noe trekkes spesielt frem, må det være følgende:

Status for arbeidet med de konkrete målene i lederavtalen ble oppsummert i sak til NTNUs styre i juni 2017⁴. Siden målene gjelder for hele 2017 er ikke arbeidet ferdig, men hovedinntrykket er at vi er godt i rute med gjennomføringen av planene. Det er ikke identifisert vesentlige forsinkelser eller behov for omprioriteringer per 1. tertial.

For øvrig inneholder NTNUs årsrapport for 2016 en dokumentasjon på resultatoppnåelse for hele virksomheten, utarbeidet i mars 2017⁵. Styrets beretning oppsummerer hovedinntrykket. For øvrig vises det til side 15-17 i årsrapporten for en oppsummering av resultater på måloppnåelse og KDs styringsparametere for 2016.

Gjennomgående har NTNU under Gunnar Bovim sin ledelse satt seg høye mål og måloppnåelsen har vært høy over flere år. Det er også positiv utvikling på de fleste styringsparametere og andre nøkkeltall. Spesielt vil vi fremheve arbeidet med fusjonen mellom NTNU og høyskolene i Sør-Trøndelag, Gjøvik og Ålesund fra 1. januar 2016. Selv om det er for tidlig å vurdere resultatene for kjernevirksomheten, har fusjonen så langt gått svært bra. Fusjonen gav også et ekstra moment i arbeidet med ABE-reformen (avbyråkratisering/effektivisering) og styrets vedtak om å redusere administrative kostnader med minimum 5 % innen utgangen av 2017. NTNU ligger an til å redusere administrative kostnader med 7 % innen utgangen av 2017.

4. Stillings- og resultatkrav for 2018

Rektors stillings- og resultatkrav for kommende periode har i hovedsak tilsvart det som er besluttet skal være NTNUs hovedprioriteringer med tilhørende virksomhetsmål. Se eksempelvis S-saken «Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2018» som også er fremmet til dette styremøtet. Normalt sett blir strategi- og planarbeidet avsluttet senere på året, og i år skal dette etter planen behandles i desembermøtet. I år skal dette, som nevnt tidligere, behandles i styret i desember. I og med at rektors stillings- og resultatkrav naturlig henger nøye sammen med NTNUs hovedprioriteringer og virksomhetsmål, foreslås det å avvente utarbeidelsen av stillings- og resultatkrav til strategi- og planarbeidet er ferdig. På denne måten sikrer vi at det er samsvar mellom rektors krav og NTNUs mål, hvilket fremstår som naturlig og nødvendig.

Det foreslås derfor at styrets leder gis fullmakt til å gjøre justeringer i stillings- og resultatkravene for 2018, etter eller i forbindelse med styrets behandling i desember og etter hans medarbeidersamtale med rektor.

5. Lønnsvurdering

Hvorvidt NTNU bør foreslå en lavere, lik eller høyere lønn til rektor for kommende periode henger nøye sammen med rektors måloppnåelse den siste perioden. Det er naturlig å ta utgangspunkt i rammen for årets sentrale lønnsforhandlinger, og deretter vurdere om rektor bør ha en lønnsjustering i tråd med denne eller lavere eller høyere.

I tråd med tidligere år, foreslås det at styrets leder gis fullmakt til å foreslå lønn for rektor overfor Kunnskapsdepartementet for kommende periode (1.10.2017-30.09.2018), basert på det ovennevnte og evt. innspill fra styret.

⁴ [S-sak 15/17](#)

⁵ [S-sak 11/17](#)

Vedlegg:

- Rektors nåværende stillings- og resultatkrav
- Notat om status på gjennomføring av hovedprioriteringene (også vedlagt S-sak 15/17)

Vedlegg til lederlønnskontrakten - Stillings- og resultatkrav 2016-2017

Del A: Krav til resultater	Mål og resultater kommende år Resultater ihht. tildelingsbrev/disponeringsskriv, strategiplan, VP og Prop. 1 S
NTNU er en stor og viktig aktør for å realisere Kunnskapsdepartementets mål for sektoren: • Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning • Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskaping og omstilling • Sektormål 3: God tilgang til utdanning • Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem De langsiktige målene for NTNU støtter opp om disse og er beskrevet i strategien «Kunnskap for en bedre verden» og «Fusjons-plattformen». Rektor har som sin hovedoppgave å realisere NTNUs strategi, og for avtaleperioden er dette konkretisert i målene beskrevet i høyre kolonne.	Målene i lederavtalen er i tråd med NTNUs tre hovedprioriteringer med tilhørende virksomhetsmål, som beskrevet i styresak om «Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2017» behandlet i august 2016. Hovedprioritering 1: Ett NTNU 1. Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi. 2. Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering. 3. Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser. Hovedprioritering 2: Nasjonal premissleverandør 4. Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning. 5. Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans. 6. Vi skal øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre. 7. Vi skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge. 8. Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer. Hovedprioritering 3: Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer 9. Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen. 10. Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiserings-politikken i hele organisasjonen.

	11. Vår forskning og kunstneriske virksomhet skal holde høyt internasjonalt nivå og vi skal skape flere verdensledende fagmiljøer 12. Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering. I tillegg til målene over er det avgjørende i den pågående omstillingsperioden å bevare et godt arbeidsmiljø og sikre god ressursstyring. Rektor skal i tillegg vektlegge intern og ekstern kommunikasjon og profilering.
Del B:	Utviklingsplan
Utvikling av eget lederskap	
Rektor vil arbeide for å styrke bredden i egen lederkompetanse ytterligere.	Målene for utviklingen av eget lederskap skal også støtte opp om NTNUs langsiktige mål. I perioden skal det tilstrebes å gjennomføre • Ledergruppeutvikling • Deltagelse i internasjonale lederfora • Styreoppdrag for næringslivet

Vedlegg 1: Status på gjennomføring av hovedprioriteringene

NTNUs årsplan for 2017 ble vedtatt av styret i desember 2016, sak 80/16. For 2017 ble det vedtatt tre likeordnede hovedprioriteringer med tilhørende virksomhetsmål og tiltak, samt resultatindikatorer for 2017. Fem av virksomhetsmålene inngår i utviklingsavtalen som NTNU har inngått med KD.

Det overordnede bildet at vi er i rute på de fleste områder. Det er ikke identifisert vesentlige forsinkelser eller behov for omprioriteringer.

1.1 Hovedprioritering 1: Ett NTNU

Hovedprioriteringen *Ett NTNU* har følgende tre virksomhetsmål for 2017:

- Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi.
- Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.
- Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser.

Vi skal implementere ny organisering som fremmer kvalitet og skaper faglig synergi

Fra 2017 ble ny organisasjonsstruktur iverksatt ved NTNU. Dette skjedde etter omfattende utredninger og styrebehandlinger av ny fakultets- og instituttstruktur i 2016. Faglig tilhørighet er hovedprinsippet for den nye organisasjonsstrukturen. Det innebærer faglig integrasjon av fagmiljøene på tvers av Trondheim, Ålesund og Gjøvik. Organisasjonen består nå av 8 fakultet og 54 institutt. Også ny administrasjonsstruktur ble iverksatt fra 2017 etter forutgående utredninger og innplasseringsprosess i 2016.

Som ledd i den faglige integrasjonen ble det satt ned arbeidsgrupper som skulle utrede og gi tilrådinger om et samordnet og helhetlig studietilbud på områdene helse, IKT, lærer/lektor, naturvitenskap, teknologi og økonomi/ledelse. Utredningene ble levert ved årsskiftet 2016/2017. Tilrådingene er fulgt opp gjennom studieporteføljeprosessene, og endringsforslag vil bli styrebehandlet i tida framover.

I første tertial har flere fakultet gjennomført større arrangementer for å markere oppstart av ny organisering og iverksatt arbeid med utvikling av felles faglige plattformer eller strategier for de nye fakultetene.

NIFU utfører et 3-årig følgeforskningsprosjekt om NTNU-fusjonen og integrasjonsarbeidet. Prosjektet vil gjennom delrapporter belyse i hvilken grad vi får til å ta ut synergier fra fusjonen, hva de viktigste driverne for å få dette til er, og hvilke barrierer hindrer eventuelt det vi ønsker å få til. Følgeevalueringen avsluttes våren 2019 med en oppsummerende rapport og konferanse. Neste underveisrapport fra evalueringen forventes å foreligge våren 2018.

Vi skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering

Pågående studieplanarbeid omfatter utvikling av felles basisemner innenfor parallelle studietilbud, innfasingsplaner for fellesemner og felles emnestørrelse. Arbeidet er nærmere beskrevet i styresaken om utvikling av studieporteføljen på kort og lengre sikt. Det arbeides med implementering av mandat for studieprogramledere og lederutviklingsprogram for studieprogramledere er gjennomført og evaluert.

Timeplaner fra og med studieåret 2017/18 legges med et nytt, felles verktøy; TP (TimePlan, utviklet av UiO) og det arbeides med å få på plass et felles publiseringsverktøy for alle typer studieprogram. Arbeidet med utvikling av studieporteføljen er per dato samlet sett i rute i henhold til 2018/19 og tidsperspektivet på 3-4 år i vår utviklingsavtale med KD.

Vi skal forbedre, standardisere og digitalisere utvalgte arbeidsprosesser

I S-sak 47/16 ble prosesseierskap for gjennomgående administrative prosesser lagt til hhv. organisasjonsdirektør, økonomi- og eiendomsdirektør og prorektor for utdanning. Disse har i fellesskap etablert et Forbedringsprogram for NTNU, og de tre første prosessene som gis et særskilt løft når det gjelder forbedring, standardisering og digitalisering gjennom dette programmet er identifisert og igangsatt (Plan-, budsjett og oppfølging, Rekruttering av vitenskapelig ansatte og Studieplanlegging). Det vises til mer utfyllende om status og innretning av arbeidet i egen O-sak.

1.2 Hovedprioritering 2: Nasjonal premissleverandør

Hovedprioriteringen *Nasjonal premissleverandør* har følgende virksomhetsmål for 2017:

- Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.
- Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.
- Vi skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.
- Vi skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.
- Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer.

Vi skal øke vår relevans og videreutvikle vårt samarbeid med arbeidslivet gjennom å implementere politikkene for samarbeid med arbeidslivet og for etter- og videreutdanning.

Det arbeides systematisk med gjennomgang og styrking av innovasjonsaktivitetene rettet mot studenter. Tilsvarende arbeides med å styrke organiseringen og videreutvikle nyskappingsaktivitetene ved fakultetene. Det rapporteres om konkrete tiltak fra fakultetene, eksempelvis har Humanistisk fakultet fått ytterligere en offentlig phd i samarbeid med Rockheim i Trondheim innen fagområdet medievitenskap/ musikkvitenskap/museologi. Begge deler bidrar til å styrke innovasjonsdimensjonen i utdannings- og forskningsvirksomheten til NTNU. Dette, sammen med at RSA'ene nå er i funksjon, vil styrke NTNUs bidrag til omstilling både i næringslivet og offentlig sektor. NTNUs råd for samarbeid med arbeidslivet har gjennomført en felles workshop for de tre tematiske RSA-ene. Hovedfokus på denne workshopen var kreativitet i utdanningsløpet og framtidens kandidater, der målet med workshopen var å konkretisere et handlingsprogram for de tre RSA-ene. NTNU, Trondheim kommune og Sør-Trøndelag fylkeskommune har satt i gang arbeidet med å forsterke og videreutvikle samhandlingen og dialogen mellom universitetet, byen og regionen under arbeidstittelen Universitetskommunen. Nevnes bør også Universitetskonferansen 2017 «Korleis skape eitt universitetsmiljø på tvers av tre studiebyar» som Studentinget arrangerte i mars. Konferansen var lagt til NTNU i Ålesund.

Vi skal styrke profesjonsutdanningenes forskningsgrunnlag og relevans.

Ny organisering av fakulteter og institutter som integrerer miljø fra de tidligere høyskolene og tidligere NTNU er det viktigste virkemidlet for å styrke forskningsgrunnlaget i profesjonsutdanningene. Faglig integrasjon er et langsiktig arbeid. Det er tatt flere konkrete

grep for å samordne forskningsinnsatsen bl.a. innenfor teknologimiljøene. Ved tidligere HIST ble det avsatt ressurser til fem strategiske forskningssatsinger, som videreføres i NTNU, i første omgang frem til midtveiseevaluering. Til Forskningsrådets utlysning av midler til programmet PROFESJON som skal styrke forsknings-kompetansen i profesjonsutdanningene er 11 av totalt 61 søknader fra NTNU. Det pågående arbeidet i regi av MH-fakultetet for å utvikle det integrerte universitetssykehuset, og arbeidet for å utvikle Trondheim som universitetskommune gjennom en samarbeidsavtale innenfor helse, vil bidra til å styrke utdanningenes relevans.

Andre eksempler på relevant arbeid i denne sammenhengen er at de to nye sentrene for fremragende utdanning vi ble tildelt i 2016 er nå godt i gang med oppstarten. Reorganisering og etableringen av *Eksperter i team* som en faglig seksjon skal bidra til å forskningsforankre utviklingen av emnet, og utforske hva som skaper de beste forutsetningene for studentenes utvikling av samarbeidskompetanse.

Vi skal øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.

Arbeidet med oppfølging av utviklingsavtalen er i oppstartfasen. Bl.a. har prorektor for nyskaping gjennomført møter med ledergruppene ved fem fakulteter i første kvartal for å sette økt fokus på temaet for å sikre implementering av arbeidet i hele organisasjonen.

Flere av fakultetene er vertskap for en rekke sentre og har høyt fokus også på nyskaping. Gjennom fusjonen har NTNU nå fagmiljøer som er lokalisert tett på viktige industriklynger på Nord-Vestlandet og i Østlandsregionen. Dette gir en bredere kontaktflate med en større del av norsk industri enn tidligere. Ved IV-fakultetet er det etablert et prosjekt for økt samhandling med disse industriklyngene. MH-fakultetet arbeider med etablering av en innovasjonslab etter modell fra Yale University.

Vi skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge:

Prosjektet Samlet campus i Trondheim består i 2017 av tre delprosjekt; Fysisk plan, Kartlegging og konseptutvikling og Faglig lokalisering.

Idé- og plankonkurranse for fysisk plan er avsluttet, og leverandør valgt. Den fysiske planen er grunnlag for felles planprogram som utarbeides av NTNU og Trondheim kommune parallelt med fysisk plan. Planprogrammet fastsettes av Trondheim kommune og er grunnlag for videre reguleringsarbeid.

Arbeid med kartlegging av arbeidsmønster og konseptutvikling for arealer startet med oppstart for to NTNU-arbeidsgrupper 24. april – arbeidsgrupper for arbeidsplass og arbeidsgruppe for læringsarenaer. Øvrige arbeidsgrupper er under etablering, innenfor temaene Tjenestetilbud, Knutepunkt for «andre», Urban utforming og Laboratorier teknisk.

Delprosjektet faglig lokalisering skal gjennomføre en utredning med to eller flere alternativer for lokalisering av fagmiljøer. Arbeidet gjennomføres i et representativt utvalg med deltakere fra fakulteter og Vitenskapsmuseet, studenter, tillitsvalgt og hovedverneombud. Det er nedsatt et sekretariat som vil ha utvalget og arbeidsplan på plass før sommeren.

Det vil orienteres om status i NTNUs styre 14. juni 2017.

Vi skal skape fleksible læringsarealer på alle campus som er tilpasset nye læringsformer

Ved NTNU opplever vi at interessen for læringsmiljø som legger til rette for nye undervisningsformer er økende. Sentralt i dette er utvikling av arealer som er fleksible slik at en kan ha variasjon i bruken både i løpet av døgnet og i løpet av året.

NTNU har i løpet av første tertial innviet to læringsarealer for mer interaktiv læring, Smia på Gløshaugen og Sandkassa på Dragvoll. Arealene er piloter der en prøver ut nye tekniske og funksjonelle løsninger. Disse er populære og testes nå ut. De brukes både i formelle undervisningssituasjoner og ved mer uformelle gruppearbeid.

Det pågår ellers planlegging av fremtidens læringsarealer i Ålesund der en tar med seg erfaring fra pilotprosjekt i Trondheim. Disse ferdigstilles i løpet av året. I tillegg pågår det ombygging av et auditorium i Realfagbygget (R2) på Gløshaugen der en legger til rette for mer fleksible læringsarealer enn det et tradisjonelt auditorium gjør.

1.3 Hovedprioritering 3: Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer

Hovedprioriteringen *Sterke, internasjonalt orienterte fagmiljøer* har følgende virksomhetsmål for 2017:

- Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen.
- Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiseringspolitikken i hele organisasjonen.
- Vi skal heve kvaliteten i forskningen og utvikle flere fagmiljøer på høyt internasjonalt nivå.
- Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering

Vi skal bli en mer aktiv internasjonal aktør gjennom å implementere Internasjonal handlingsplan i hele organisasjonen

Den gjeldende Internasjonal handlingsplan er inne i sitt siste virkeår og arbeidet med å legge den neste er påbegynt. Med hensyn til EU-inntektsmålet på 1 mrd. kroner, er vi i rute med tildelinger hittil på 400 mill. kroner. NTNU er deltaker i én EIT KIC (*Knowledge and Innovation Community*) og er nå i prosess for å bli med i ytterligere 3–5. Aktivitetsnivået mot Erasmus+ er økende. Våren 2017 er det stor oppmerksomhet omkring forskningssamarbeid med Kina, og en nasjonal rundebordskonferanse blir holdt ved NTNU 19. juni. Samarbeidet med Japan styrkes, blant annet takket være vår rådgiver Hisoshi Matsumoto ved ambassaden i Tokyo. Med hensyn til studentmobilitet har nivået gått ned som følge av fusjonen; vi er lenger unna 40 %-målet for utveksling enn tidligere, men det er god rekruttering av internasjonale studenter til NTNU. Utreisepolitikken for vitenskapelig ansatte er tatt i bruk og vi følger utviklingen.

Vi skal videreutvikle og styrke forskningskulturen gjennom å implementere Publiseringspolitikken i hele organisasjonen

NTNUs Publiseringspolitikk 2014-2020 er formidlet i hele organisasjonen og følges jevnlig opp av ledelsen i styringsdialog og andre fora. Det har vært og er særlig oppmerksomhet på to områder av politikken. Det første handler om styrke kulturen for vitenskapelig publisering i fagmiljøer med svak forskningstradisjon og lav publiseringsrate. Dette er et langsiktig arbeid

som også er avhengig av god integrasjon i den nye organisasjonsstrukturen. Det andre dreier seg om *Open Science* – åpen tilgang til forskningspublikasjoner og -data. Rektor vedtok *Handlingsplan for åpen tilgang til NTNUs forskningspublikasjoner* i 2016, og implementeringen av tiltakene er godt i gang. I mai kom det eksplisitte krav fra Forskningsrådet som gjør at vi i 2017 må forsere egenarkivering og tilgjengeliggjøring av eldre publikasjoner. Når det gjelder åpen tilgang til forskningsdata, er det gjennomført et forprosjekt som skal munne ut i en politikk på området og en tiltaksplan i 2017. NTNU følger utviklingen på feltet tett og vil i størst mulig grad knytte seg til nasjonale løsninger, men ser at det vil bli behov for egne utviklingsprosjekter ved institusjonen.

Vi skal heve kvaliteten i forskningen og utvikle flere fagmiljøer på høyt internasjonalt nivå

Onsager Fellows trinn 2 er under implementering og de åtte utvalgte kandidatene er i ferd med å komme på plass i fagmiljøene. Vi er også i ferd med å starte opp Stjerneprogrammet 2.0. Rekruttering av det andre kullet med 26 kandidater er gjennomført og offisiell oppstartdato er satt til 1. juni. I mars ble vi tildelt to nye Sentre for fremragende forskning fra Forskningsrådet, begge ved Institutt for fysikk. Sentrene er under oppstart. Christian Döller ved Kavliinstituttet har i mai fått ERC Consolidator Grant, og fem søkere fra NTNU til ERC Starting Grant er gått videre til Stage 2 etter gode evalueringer. Et kurs for forskergruppelidere er nylig satt i gang som pilotprosjekt. Våren 2017 har det vært særlig oppmerksomhet på innspill til og posisjonering mot EUs 9. rammeprogram.

Vi skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.

I første tertial har det vært særlig fokus på arbeidet med utdanningsfaglig basiskompetanse og på bestilling fra prorektor har SU-fakultetet opprettet en arbeidsgruppe som skal jobbe med dette.

Det har i vår vært opplæring av 230 læringsassistenter, en kraftig økning som planlagt. Det arbeides videre med å fase inn bruk av læringsassistenter med tilpasset faglig kompetanse fremfor studentassistenter. NTNU lyser ut muligheten for å søke om å bli merittert underviser før sommeren, med tildeling av status til de 10 første tidlig høst. Dette er en pilot som gjennomføres i samarbeid med UiT Norges arktiske universitet.

1.4 Aktuelle nøkkeltall

For 2017 vedtok vi å benytte KDs styringsparametere som indikatorer på resultatutvikling. Etter at årsrapporten ble fremlagt har vi fått endelige tall for publisering i 2016, og søkertallene i 2017 er nå klare.

Vitenskapelig publisering 2016

NTNU produserte 5 046,8 publiseringspoeng i 2016, noe som innebærer en vekst på 4,1 % fra 2015 (sum fusjonspartnerne). Til tross for vekst opplevde vi en svak nedgang i produktivitet målt som publiseringspoeng per faglig årsverk – fra 1,24 i 2015 til 1,21 i 2016, noe som fortsatt er over snittet i sektoren, men klart bak UiO og UiB. Årsaken til dette er at veksten i faglige årsverk var vesentlig høyere enn veksten i publiseringspoeng. Resultatene er omtrent som forventet og understreker behovet for å arbeide systematisk og langsiktig med å styrke kulturen for vitenskapelig publisering ved NTNU.

Samtidig var det også en forventet nedgang i andel forfatterandeler på nivå 2 – fra 23,2 % i det tidligere NTNU i 2015 til 20,9 % for den fusjonerte institusjonen. Dette er betydelig lavere enn de andre store breddeuniversitetene UiO og UiB som i 2016 hadde en nivå 2-andel på nærmere 27 %.

Søkertall 2017

NTNU opplevde en stor økning i søkertallene i fjor, noe som delvis ble forklart som en fusjonseffekt. Søkertallene er fremdeles gode med en økning på én prosent. 23000 søkere har NTNU som førstevalg, 49000 søkere (mer enn hver tredje søker) har NTNU som ett av flere valg. Det er en økning i søkning til realfag og språkfag og det er fortsatt god søkning til de fleste lærerutdanningene; flere søker seg til grunnskolelærerutdanningen (1-7) men dessverre er det fortsatt lav søkning til yrkesfaglærerutdanning. Trenden med samlet nedgang i søkning til 5-årige sivilingeniørprogram fortsetter og denne utviklingen vil NTNU følge nøye. Når det gjelder kjønnsfordeling er den 50/50 totalt sett for NTNU, men i årets søkertall er det en vridning mot at færre jenter søker seg til teknologistudier og færre gutter søker seg til helsefag. NTNU i Gjøvik har opplevd en økning i søkertallene mens søkertallene til NTNU i Ålesund går noe ned sammenlignet med de høye søkertallene i fjor.

Forskningsrådets program Stud-Ent

For øvrig nevnes at NTNU er fortsatt det ledende universitetet innen innovasjon og entreprenørskap blant studenter, og 8 av 22 stipender fra Forskningsrådet program Stud-Ent gikk til NTNU-studenter ved første tildeling i 2017.

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Skikkethetsnemnda ved NTNU – oppnevning av nytt medlem

Tilråding:

Styret oppnevner førsteamanuensis Guro Aune som medlem i skikkethetsnemnda ved NTNU for perioden 12.08.17-31.12.18

1. Bakgrunn

NTNU skal foreta en helhetsvurdering av en students faglige og personlige forutsetninger for å kunne fungere i yrket og skikkethetsvurdering er et av de virkemidler institusjonen har til rådighet når denne helhetsvurderingen skal foretas. Det viktigste hensynet bak en skikkethetsvurdering er å sikre at pasienter, klienter, brukere, barnehagebarn, elever og andre blir tatt hånd om av en skikket person. Studenter som tilfredsstiller de faglige kravene som stilles til utdanningen, kan likevel utestenges fra utdanningen hvis de blir vurdert som uskikket for yrket.

Ved NTNU er det vel 20 utdanninger som omfattes av skikkethetsvurdering. Dette er utdanninger innen helse-, lærer-, og sosialfag.

Skikkethetsvurdering foregår gjennom hele studiet og skal foretas løpende både i den teoretiske og praktiske delen av studiet. Hvis det reises begrunnet tvil igangsettes det som betegnes i lovverket som en *særskilt skikkethetsvurdering*. I den forbindelse skal det utarbeides et utvidet veiledningsopplegg for studenten med mindre dette åpenbart ikke har en hensikt. Dersom utvidet veiledning og oppfølging ikke medfører nødvendig endring hos studenten, går saken til behandling i skikkethetsnemnda. Skikkethetsnemnda skal avgi en innstilling til klagenemnda ved NTNU, som på bakgrunn av innstillingen kan fatte vedtak om at en student ikke er skikket for yrket, og eventuelt vedtak om utestengning som følge av dette.

Det skal være én felles skikkethetsnemnd for hele NTNU og nemnda har 9 medlemmer med bestemte krav til sammensetning. Det er styret *selv* som skal oppnevne medlemmene i skikkethetsnemnda. Medlemmene oppnevnes for tre år av gangen, studentrepresentantene oppnevnes for ett år. Faglig leder for avdeling eller fakultet eller tilsvarende funksjon, er nemndas leder.

Nye medlemmer ble oppnevnt fra perioden 01.01.16-31.12.18, jf. s-sak 56/15 og 90/16. I den forbindelse ble førsteamanuensis Eszter Vanky, institutt for laboratoriemedisin, barne- og kvinnesykdommer oppnevnt som en av nemndas medlemmer, som en av to representanter for praksisfeltet. I ettertid har imidlertid Vanky sett seg nødt til å trekke seg fra nemnda av personlige og arbeidsrelaterte årsaker. Fakultetet har bekreftet situasjonen, og det er av den grunn nødvendig å oppnevne en som kan erstatte henne for den resterende perioden.

2. Forslag – nytt medlem

Etter forslag og anbefaling fra Fakultet for medisin og helsevitenskap foreslås førsteamanuensis Guro Aune. Guro Aune er fast ansatt i 50 % stilling som førsteamanuensis ved Institutt for klinisk og molekylær medisin. I tillegg er hun tilsatt i 50 % stilling som spesialist i gynekologi og obstetikk ved St Olavs hospital.

Aune har flere års erfaring med teoretisk, praktisk og klinisk undervisning for medisinstudenter. Som gynekolog og obstetiker er hun vant til å forholde seg til forskrifter og retningslinjer i sitt kliniske arbeid, og har også erfaring med å håndtere vanskelige og utfordrende situasjoner hvor empati, kommunikasjonsevner og sunn fornuft settes på prøve. Aune har en jordnær og empatisk tilnærming i sitt arbeidet og er godt likt og respektert av både studenter, pasienter og kollegaer. Rektor mener at Guro Aune har erfaringer, faglig bakgrunn og personlige forutsetninger som gjør henne godt egnet til å gå inn som medlem i skikkethetsnemnda ved NTNU.

Med dette medlemmet vil skikkethetsnemnda representere en bredde i sammensetning som gjenspeiler de ulike utdanningsområdene som omfattes av ordningen, og da særlig sosialfagene, helseutdanningene (medisin, psykologi og sykepleie), samt lærerutdanningene.

Vedkommende stiller seg positiv til å påta seg vervet. Utfyllende informasjon om Aunes bakgrunn er også tilgjengelig på <https://innsida.ntnu.no/person/guroa>

3. Skikkethetsnemndas sammensetning

Etter denne oppnevningen vil skikkethetsnemnda ved NTNU ha følgende sammensetning:

Faglig leder: prodekan Tine Arntzen Hestbek, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Faglig studieleder: psykologspesialist Bjørnar Engum, Institutt for psykologi

Representanter for praksisfeltet: lærer Jan Åge Almås, Flatåsen skole og førsteamanuensis Guro Aune, Institutt for klinisk og molekylær medisin og St. Olavs hospital

Faglærere: universitetslektor Lars André Olsen, Institutt for helsevitenskap, NTNU i Ålesund, seksjonsleder Kristin Gjerdingen Haugen, Institutt for helsevitenskap, NTNU i Gjøvik

Studentrepresentanter: Siri Eskeland, lektorutdanningen, Stein Olav Romslo, lektorutdanningen

Ekstern representant: lagdommer Bjørn Berg, Frostating lagmannsrett

For ytterligere informasjon om skikkethetsvurdering anbefales lenke til rundskriv, forskrift om skikkethetsvurdering, oversikt over saksprosedyrer m.m. tilgjengelig på NTNUs side om skikkethetsvurdering: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Skikkethetsvurdering>

**ST 29/17 S-sak 29/17 Godkjenning av protokoll fra styrets møte
23.8.2017**

OS 21/17 O-sak 21/17 Rektors orienteringer

14.08.2017

Saksansvarlig: Bjarne Anton Foss

Saksbehandlere: Morten Størseth, Arnulf Omdal, Arild Smolan

N O T A T

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: NTNUs innspill til revisjon av Langtidsplan for forskning og høyere utdanning

Bakgrunn

Regjeringen skal revidere sin [Lagtidsplan for forskning og høyere utdanning \(LTP\)](#). Regjeringen la fram *Meld. St. 7. Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024* i 2014 med tre mål og 6 langsiktige prioriteringer. De tre målene var:

- Styrket innovasjonskraft og innovasjonsevne
- Løse store samfunnsutfordringer
- Utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet

De 6 langsiktige prioriteringene:

- Hav
- Klima, miljø og miljøvennlig energi
- Fornyelse i offentlig sektor og bedre og mer effektive velferds, helse- og omsorgstjenester
- Muliggjørende teknologier
- Et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv
- Verdensledende fagmiljøer

Planen inneholdt konkrete opptrappingsplaner på tre områder i løpet av 2018 for finansiering av rekrutteringsstillinger (500 nye stillinger) forskningsinfrastruktur (400 mill. kroner) og ordninger som stimulerer til god deltakelse i EUs rammeprogram for forskning (400 mill. kroner). Målet for rekrutteringsstillinger er overoppfyllt og kunnskapsministeren har sagt at forpliktelsene vil holdes også på de andre områdene innen 2018.

Langtidsplanen skal rulleres hvert fjerde år. Kunnskapsministeren har bedt om innspill til revisjon av Langtidsplanen med frist 15. september (se vedlegg). En revidert plan skal legges fram samtidig med statsbudsjettet for 2019. Det understrekes at det er snakk om en revidering av nåværende plan og ikke en invitasjon til å snu om på alle prioriteringer. Det opplyses i brevet fra Kunnskapsministeren at bygg i universitets- og høyskolesektoren vil bli håndtert i et eget prosjekt.

Kunnskapsministeren ber om innspill rundt følgende spørsmål:

- Hva fungerer godt i den nåværende langtidsplanen og hva fungerer mindre godt?
- Er det temaer og perspektiver som bør reflekteres sterkere i planen?
- Hva er de største hindringene for å nå målene i planen, og hvordan kan vi overvinne dem?

- På hvilke områder kan det være behov for opptrappingsplaner og/eller virkemidler? Begrunn og prioriter.
- Hva kan eventuelt prioriteres ned ved fortsatt konsentrert satsing på noen få områder?

Prosess

Frist for skriftlige innspill er 15. september, men NTNU har deltatt aktivt med innspill til revisjon av planen allerede. Statsråden og statssekretæren har besøkt Kavlisenteret (30 mai) for å diskutere planens prioritering om å støtte opp under verdensledende miljøer. Statssekretæren har hatt et eget møte med Rektoratet (16. juni) om andre prioriteringer i planen. NTNU deltok på den nasjonale innspillskonferansen for revidering av planen 12. juni og også på Klima- og miljødepartementets egen konferanse om dette 15. juni.

Vi har allerede mottatt en innspill fra fagmiljøene til utdypninger og forslag til endret innretning på flere av langtidsplanens prioriteringer. Et helhetlig utkast til høringsbrev vil bli sirkulert til enhetene og andre relevante parter for eventuell tilbakemelding før det sendes departementet. Prioriteringene i LTP, og NTNUs tematiske satsingsområder og satsing på muliggjørende teknologier er samsvarer godt. NTNU er derfor godt rigget for å kunne gi konkrete råd om innretningen på satsingene i LTP .

NTNUs innspill

NTNU må levere innspill i hele bredden av LTPs prioriteringer og bør være en sentral premissleverandør mht. alle de tre overordnede målene og de 6 prioriteringene i Langtidsplanen.

Teksten under er strukturert etter spørsmålene Kunnskapsministeren har stilt. Den dekker ikke hele innspillet som NTNU vil sende Kunnskapsdepartementet 15. september, men synliggjør noen overordnede tema vi mener vi bør trekke frem i vårt innspill. Kunnskapsministeren understreket i sitt møte på Kavlisenteret at argumenter og eksempler som kan underbygge konkrete opptrappingsplaner i den reviderte planen vil være særlig viktig. Vi vil derfor legge vekt på å legge inn eksempler/faktabokser i innspillet til departementet.

Hva fungerer godt i den nåværende langtidsplanen og hva fungerer mindre godt?

Fungerer godt	Fungerer mindre godt
Ambisiøse målsettinger	LTP for forskning og høyere utdanning bør bli like forpliktende som Nasjonal transportplan/Langtidsplan for forsvaret
LTP gir langsiktighet i prioriteringer	Oppfølgingen av prioriteringene i meldingen bør være mer strukturert og ansvaret for hver enkelt av prioriteringene bør fordeles tydelig mellom departementene. Hele regjeringen må ha eierskap til prioriteringene i planen. Bør være mer aktiv oppfølging også fra andre departementer enn KD.
Bra at LTP revideres hvert 4. år for å fange opp nye utviklingstrekk	Bygg og høyere utdanning er for lite integrert i planen
Gode prioriteringer	
Opptrappingsplaner som følges opp	

Er det temaer og perspektiver som bør reflekteres sterkere i planen?

Bygg/campusutvikling

Bygg i UH-sektoren behandles i en egen prosess, og det er uklart hvordan bygg vil bli integrert i neste versjon av Langtidsplanen. I den nåværende planen er det to bygg som er prioritert, Universitetet i Oslos Life Science bygg og Ocean Space Center. Det må komme tydelig fram i NTNUs innspill at vår campusutvikling bør være en tydelig prioritering i den reviderte Langtidsplanen.

Universitetenes rolle

Norsk næringsliv og offentlig sektor står overfor omfattende omstillinger. Dette krever blant annet nye og innovative teknologiske løsninger som vil endre kompetansekravene i virksomhetene. Tilstrekkelig og riktig kompetanse vil bli helt avgjørende for at Norge skal opprettholde høy produktivitet og høy yrkesdeltagelse framover.

Det er viktig å få fram budskapet om at universiteter er sentrale aktører for å sikre et innovativt og omstillingsdyktig arbeidsliv. Dette gjelder gjennom å utdanne kandidater med relevant og fremtidsrettet kompetanse til alle deler av arbeidslivet, gjennom forskning av høy kvalitet som fremmer oppdatert og relevant kunnskap for arbeidslivet, gjennom et omfattende internasjonalt nettverk som gjerne er komplementært til næringslivets internasjonale nettverk, og gjennom å omsette kunnskap til ideer og praktiske løsninger for eksisterende og nytt arbeidsliv.

Universitetene må gis en tydeligere rolle i utviklingen av et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv og offentlig sektor i Langtidsplanen. Universitetene er i en særstilling fordi de sømløst integrerer de tre oppgavene utdanning, forskning og innovasjon/nyskaping i samarbeid med næringsliv og offentlig sektor. Dette samspillet mellom universiteter og arbeids- og næringslivet er avgjørende for å sikre et innovativt og omstillingsdyktig arbeidsliv. En vesentlig del av NTNUs samfunnsoppdrag er å skape grunnlag for konkurransedyktig og bærekraftig industri og forvaltning i Norge.

Samspill med næringsliv

Vi bør foreslå at virkemidler som støtter opp under vår evne til å etablere nytt næringsliv og vårt samspill med etablert næringsliv bør styrkes ytterligere. Ulike nasjonale senterordningene som Senter for forskningsdrevet innovasjon, Forskningssentra for miljøvennlig energi, Centres of Expertise og EUs Knowledge and Innovation Communities er velprøvde og velfungerende virkemidler som kan utvides for å utløse potensialet i de fremste forskningsmiljøene i samspill med næringslivet. Sentrene er viktige arenaer for utdanning, spesielt på master- og ph.d.-nivå, og utgjør et virkemiddel for kopling av kunnskapstriangelen utdanning, forskning og innovasjon. Slike sentra øker forskning og utvikling i næringslivet og offentlig sektor, noe som er avgjørende for å nå 3% av BNP målet.

Oppmerksomheten og virkemidlene rettet mot å utløse innovasjonspotensialet i de ulike etablerte sentrene bør styrkes gjennom et mer systematisk fokus på innovasjon og entreprenørskap. Dette kan gjøres ved å målrette eksisterende virkemidler, men i tillegg kan foreslå NTNU at det opprettes en prøveordning med «Scientific Innovation Managers» ved universitetene. Dette virkemiddelet bør ha som mål å identifisere ideer fra forskning som kan videreutvikles til konkrete innovasjoner i eksisterende næringsliv eller gjennom start-ups.

Grunnleggende teknologisk forskning

Etablert næringsliv investerer gjerne i forskning og utvikling ut fra et behov for å forbedre egne produkter og prosesser innenfor en relativt kort tidshorisont. Universitetenes rolle er mer langsiktig. Internasjonale evalueringer av norsk forskning peker på at en for stor andel av norsk teknologisk forskning er innrettet mot kortsiktige problemstillinger. Det er avgjørende at forskningen ikke dreies for sterkt mot kortsiktige behov eller låses til spesifikke utfordringer og løsninger.

NTNU ser en risiko for at den langsiktige grunnleggende teknologiske forskningen kan bli nedprioritert dersom FoU-veksten hovedsakelig skal skje i næringslivet. Vi ser derfor et klart behov for omprioritering innenfor 1 % delen. Det betyr at den offentlige finansierte forskningen i større grad enn i dag må finansiere grunnleggende teknologisk forskning. Grunnleggende teknologisk forskning vil ofte føre til disruptive endringer i næringsvirksomhet og i hvordan offentlige oppgaver kan gjennomføres. Denne typen endringer er helt avgjørende for framtidig konkurranseevne.

Fornyelse i offentlig sektor og bedre og mer effektive velferds, helse- og omsorgstjenester
Ulike stortingsmeldinger innen helse og omsorg, skole og kultur gir føringer for fornyelse/modernisering inkludert økt kvalitet på tjenestene.

Det er et stort potensial for å øke samhandlingen mellom offentlig sektor og universitetene. Skal målet om fornyelse og bedre og mer effektive tjenester nås, må strategisk samarbeid mellom offentlig sektor og universitets- og høyskolemiljøene operasjonaliseres i større grad. For å møte disse utfordringene bør forsknings, utdannings- og innovasjonssamarbeid organiseres slik at offentlig sektor blir aktiv i å definere problemstillinger og tilnærminger. I dette må UH-institusjonene selv spille en mer aktiv rolle, men det bør også utvikles virkemidler som støtter opp under dette samspillet. Det må legges til rette for organisering av offentlige virksomhet som laboratorier for utvikling og utprøving av ny teknologi, metoder og tjenester som vil gi grunnlag for bedre tjenester, men også innovasjon i eksisterende og ny næringsvirksomhet. Et eksempel på et virkemiddel er Universitetskommune-konseptet som NTNU nå utvikler i samarbeid med Trondheim kommune og som bør kunne utvikles til en modell på nasjonalt nivå.

Tverrfaglige satsinger

Kunnskapsministeren har vært tydelig på at Meld. St. 25 (2016-2017) *Humaniora i Norge* skal følges opp gjennom revidering av Langtidsplanen. Det handler i stor grad om å legge til rette for tverrfaglige perspektiver og kompetanse.

NTNU bør spille inn at det er behov for en styrket integrering av ulike faglige perspektiv i programmer og satsinger i Norges forskningsråd. Dette er en oppgave departementene og Forskningsrådet må få til sammen. Forskningsrådet har over lengre tid arbeidet med å samle finansieringsaktivitetene i færre og større programmer. Det er en utvikling som bør fortsette. Programmer som er brede og åpne (for ulike typer forskning), vil i større grad enn smale, begrensede programmer legge til rette for forskning med høy vitenskapelig kvalitet. Brede og åpne programmer vil også lettere kunne ta opp i seg nye problemstillinger, nye metoder og nye forskningsfaglige perspektiver. Dette er viktig for at ulike perspektiver kan integreres. Det understrekes at alle utlysninger av forskningsprosjekter bør inkludere høy vitenskapelig kvalitet som en premiss.

Hvis forskere fra ulike fag i større grad skal kunne bidra ut fra sine fags styrker må disse miljøene i større grad involveres i prosessen når store forskningsprogrammer utformes i Forskningsrådet, og forvaltes gjennom programstyrer og evalueringsprosesser. Den reviderte langtidsplanen bør drøfte institusjonelle ordninger som kan ivareta dette.

Integrere høyere utdanning i Langtidsplanen

Langtidsplanen har høyere utdanning i tittelen, men høyere utdanning integreres ikke i planens prioriteringer og satsinger. Kunnskapsministeren har understreket at høyere utdanning skal integreres bedre i planen. Ved universitetene er kjerneoppgavene forskning, utdanning og nyskaping/innovasjon integrert. En fremheving av universitetenes rolle som argumentert for over, må dermed også

inneholde en argumentasjon for sterkere vektlegging av høyere utdanning. Det samme gjelder vår argumenter for campusutvikling og for tverrfaglige satsinger.

Nasjonal kvalitetsarena for utdanning

NTNU bør spille inn at det bør lages en kraftfull nasjonal kvalitetsarena for høyere utdanning slik som foreslått i Meld. St. 16 (2016-2017) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*. Både Kvalitetsmeldingen og Humaniorameldingen fremhever behovet for kvalitetsheving i høyere utdanning. Hensikten med våre innspill er å svare på noen av de utfordringene NTNU mener høyere utdanning i Norge står overfor. NTNU bør foreslå konkrete satsinger rettet mot

- Digitalisering av høyere utdanning
- Utvide ordningen med Sentra for fremragende utdanning (SFU)
- Satsing på universitetspedagogikk innen matematikk, naturvitenskap og teknologi fagene
- Utdanningsforskning: frafall og gjennomføring i høyere utdanning
- Styrke kvalitet/arbeidsrelevans i studietilbud innen humaniora

Hva er de største hindringene for å nå målene i planen, og hvordan kan vi overvinne dem?

Hele regjeringen må ha eierskap til Langtidsplanens mål og prioriteringer. Så langt har det vært tydeligst oppfølging fra Kunnskapsdepartementet. De tematiske prioriteringene i planen har vært svakere med noe usystematisk oppfølging. Oppfølgingen av prioriteringene i meldingen bør være mer strukturert og det bør bli tydeligere hvem som har ansvar på tvers av departementsfellesskapet for å følge opp prioriteringene. OECDs nylige gjennomgang av det norske forsknings og innovasjonssystemet peker på dette, og gir også noen anbefalinger på mulige måter å håndtere utfordringen på.

På hvilke områder kan det være behov for opptrappingsplaner og/eller virkemidler? Begrunn og prioriter.

NTNU bør spille inn behov for konkrete opptrappingsplaner på følgende fire områder:

- **Bygg/Infrastruktur**

Vårt innspill må underbygge behovet for at samfunnet investerer i vår campusutvikling. Strategisk og langsiktig utvikling av fysiske rammer og infrastruktur er et avgjørende virkemiddel for å realisere våre visjoner og mål for forskning, utdanning, nyskaping og formidling. Våre mål om å utvikle mer studentaktiv læring, styrke tverrfaglig forsknings- og utdanningsvirksomhet, skape god kontakt mellom studenter og faglærere, øke samhandlingen med samfunnslivet, utvikle praksisnære og relevante studieprogrammer av høy internasjonal kvalitet, forutsetter alle at fysiske rom og infrastruktur stimulerer og støtter slik virksomhet.

Fremragende utdannings- og forskningsinfrastruktur er helt sentralt for at vi kan holde oss i den internasjonal kunnskapsfronten. Regjeringen bør lage en ny opptrappingsplan for utdannings-forskningsinfrastruktur. Dette behovet er særlig stor innenfor teknologiske fag. Satsingen på infrastruktur bør ikke bare avgrenses til forskning. Utviklingen vil også kreve investeringer i infrastruktur for teknologisk utdanning.

- **Verdensledende miljøer**

Målet om å utvikle flere miljøer i verdensklasse er mer konkret enn de to andre overordnede målene, og det burde derfor også kunne være lettere å målrette virkemidler mot dette målet. OECDs gjennomgang av det norske forsknings- og innovasjonssystemet er kritisk til at Norge ikke har flere

forskningsmiljøer i den absolutte verdenseliten. Om man skal lykkes med dette må ressurser prioriteres og konsentreres. Det har vi gode erfaringer ved på NTNU. Også nasjonalt må man være villig til å prioritere noen miljøer framfor andre. NTNU mener regjeringens tildeling over statsbudsjettet for 2015 til utvikling av verdensledende miljøer til noen institusjoner var et godt tiltak. Tildelingen ga en viktig signaleffekt om at det er legitimt å prioritere.

NTNU har erfart at senterfinansieringsmekanismer fungerer godt, de utnytter forskningsmidlene på en effektiv måte og at de bidrar sterkt til å løfte fram fagmiljøer. Gjennom senterordningene finner vi fram til de aller beste i norsk forskning som vi kan bygge på framover. Vi mener at senterordningene bør styrkes og at enda flere sentra bør etableres. Vi mener også at de aller beste SFF-miljøene (maks 2-3 miljøer nasjonalt) bør kunne få fortsette og at det bør opprettes en egen mekanisme for dette.

- **Kvalitetsarena for høyere utdanning**

NTNU bør spille inn at det bør lages en kraftfull nasjonal kvalitetsarena for høyere utdanning. En slik satsing bør inneholde flere elementer. For eksempel:

Senter for fremragende utdanning (SFU) bør være sentralt. SFU er et viktig nasjonalt verktøy for kvalitetsheving og fornyelse ved institusjonene. Samlet vil SFU-ene kunne bidra med å øke sektorens erfarings- og kunnskapsgrunnlag for læringsprosesser og styrket læringsutbytte. SFU-ordningen bør trappes opp

I dag velger bare 18% av landets studenter studier innen naturvitenskap og teknologi. En felles nasjonal satsing å styrke universitetspedagogikken i MNT-fagene vil kunne bidra til å løfte interessen for MNT-studier.

Det er behov for ny kunnskap om faktorer som kan påvirke uønsket frafall og studieforsinkelse. Frafallet i Norge er fortsatt høyt, og gjennomføringsgraden er for lav. Selv om vi vet en del om eksterne og utdanningsinterne faktorer som påvirker frafall og studieforsinkelse, bør kunnskapsgrunnlaget på området styrkes gjennom en satsing på disse temaene.

NTNU bør spille inn behov for en til en fagspesifikk digitalisering ved universiteter og høyskoler. Midler bør tildeles fagmiljø eller fellesinstitusjonelle initiativ der formålet er læringsformer og dybdelæring av høy kvalitet.

- **Teknologisk forskning og utdanning**

NTNU har hovedansvaret for den høyere teknologiutdanningen i Norge og er landets fremste institusjon for utdanning av ingeniører for fremtiden. NTNUs forskningsaktivitet spenner fra grunnleggende teknologisk forskning til anvendt forskning. En vesentlig del av vårt samfunnsoppdrag er å skape grunnlag for konkurransedyktig og bærekraftig industri og forvaltning i Norge. Norsk næringsliv og industri står overfor omfattende omstillinger. Vi står overfor en ny revolusjon innenfor produksjon, og det skjer i hurtig tempo. Det tas i bruk nye materialer, og prosesser endres, automatiseres og digitaliseres. Samtidig utvikles nye produkter, nye verdikjeder og nye forretningsmodeller. NTNU bør argumentere for en kraftfull satsing på teknologi, og at teknologisk utdanning har høy prioritet i LTP

Våre kandidater må være i stand til å være med å drive denne utviklingen. Det vil kreve nye utdanningsformer og nytt undervisningsutstyr, jf over.

NTNU bør videre understreke viktigheten av satsing på de muliggjørende teknologiene og LTPs nåværende prioritering av avanserte produksjonsprosesser bør gis et konkret innhold og oppfølging.

Vi bør også understreke at vi mener det er nødvendig med en virkemidler rettet mot de mer klassiske teknologiske og ingeniørvitenskapelige fagene. Forskningsrådet bør utrede en utvidelse av senterordningene som innebærer en etablering av teknologfaglige forskningssentre.

NTNU bør argumentere for målrettede satsinger for å bedre vår evne til å omsette kunnskap fra universitetene til verdiskaping i næringsliv og offentlig sektor.

Vi bør understreke betydningen av å se teknologisk, kulturell og samfunnsmessig utvikling i sammenheng. Begrepet "muliggjørende kulturer" kan fremheves sammen med satsingen på "muliggjørende teknologier".

Det er behov for en styrket integrering av ulike faglige perspektiver fra f.eks. miljø- og HUMSAM-fag i teknologiske programmer og satsinger. Det bør understrekes at det ikke er tilstrekkelig at det åpnes for HUMSAM-perspektiv i teknologiutlysninger. Hvis forskere fra HUMSAM-fagene i større grad skal kunne bidra ut fra sine fags styrker, må disse miljøene i større grad involveres i prosessen når store forskningsprogrammer uformes i Forskningsrådet og forvaltes gjennom programstyrer og evalueringsprosesser.

Hva kan eventuelt prioriteres ned ved fortsatt konsentrert satsing på noen få områder?

Vi foreslår at NTNU ikke vektlegger dette tremaet i sitt innspill. Det er et politisk spørsmål.

Vedlegg:

Adressater iht. liste

Deres ref

Vår ref

Dato

17/1829-

05.05.2017

Innspill til revisjon av Langtidsplan for forskning og høyere utdanning

1. Innledning

Regjeringen la i 2014 frem Meld. St. 7 *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Planen definerte tre overordnede mål og seks langsiktige prioriteringer for perioden.

Målene var:

- styrket konkurransekraft og innovasjonsevne
- løse store samfunnsutfordringer
- utvikle fagmiljøer av fremragende kvalitet

De langsiktige prioriteringene var:

1. Hav
2. Klima, miljø og miljøvennlig energi
3. Fornyelse i offentlig sektor og bedre og mer effektive velferds-, helse- og omsorgstjenester
4. Muliggjørende teknologier
5. Et innovativt og omstillingsdyktig næringsliv
6. Verdensledende fagmiljøer

Planen inneholdt forpliktende opptrappingsplaner for finansiering av hhv. rekrutteringsstillinger, forskningsinfrastruktur og ordninger som stimulerer til god deltakelse i EUs rammeprogram for forskning. Målene for opptrappingsplanene er for en stor del oppnådd. Det samme gjelder målet om at offentlige bevilgninger til forskning skal utgjøre minst 1 % av BNP. Opptrappingsmålene gjaldt perioden 2015-18.

Ved fremleggelsen foreslo regjeringen at langtidsplanen skal rulleres hvert 4. år, noe Stortinget sluttet seg til. Den reviderte planen vil bli fremlagt sammen med statsbudsjettet høsten 2018 og vil oppsummere status for mål, prioriteringer og opptrappingsplaner. Ved den opprinnelige behandlingen av planen gjorde Stortinget følgende vedtak, jf. Innst. 137 S (2014–2015): «Stortinget ber regjeringen i forbindelse med rulleringen av langtidsplanen i 2018 utarbeide en investeringsplan, koordning for investeringer, og større bygge- og vedlikeholdsprosjekter av bygg i universitets- og høyskolesektoren.» Dette vil bli håndtert i et eget prosjekt.

2. Forutsetninger

Mål og prioriteringer

Formålet med en langtidsplan er å sikre stabile prioriteringer og forutsigelige bevilgninger over tid. Ved denne første revideringen skal derfor de overordnede målene og langsiktige prioriteringene i planen i utgangspunktet ligge fast. Det samme gjelder målet om at den samlede forskningsinnsatsen skal nå 3 % av BNP innen 2030. Derimot er det mulig å foreslå endringer i målene og bringe inn nye temaer og perspektiver innenfor hver av de langsiktige prioriteringene.

Siden den første langtidsplanen ble lagt frem, er omstillingsutfordringen i både privat og offentlig sektor blitt enda tydeligere. Forskning og innovasjon er avgjørende for at vi skal greie å gjennomføre omstillingen på en god måte, og langtidsplanen må bidra til dette. Videre har vi nådd målet om at 1 pst. av offentlige bevilgninger til forskning og utvikling over statsbudsjettet skal utgjøre én prosent av BNP. Det gjenstår imidlertid mye for å nå målet om at totalt tre prosent av BNP skal gå til forskning og utvikling innen 2030. Den reviderte langtidsplanen må bidra til å flytte oss nærmere 3 pst.-målet.

Kunnskapsdepartementet har varslet at høyere utdanning skal integreres bedre i planen enn tilfellet var i den første versjonen. Videre legger Meld. St. 25 (2016-17) *Humaniora i Norge* føringer om at de humanistiske fagenes rolle som selvstendige kunnskapsleverandører i møtet med vår tids store samfunnsutfordringer skal reflekteres tydeligere i planen.

Planperiode

Ved revideringen av planen kan det tenkes to modeller: a) en fast tiårsperiode med en omfattende revisjon av målbilde og prioriteringer hvert tiende år; b) glidende tiårsvinduer som i større grad vil åpne for justeringer underveis. Kunnskapsdepartementet har valgt det sistnevnte alternativet. Planperioden for den reviderte langtidsplanen blir dermed 2019-2028.

Form

Det legges opp til et kortfattet, overordnet dokument med klare mål, prioriteringer og budsjettforpliktelser etter modell av den nåværende planen. Innledningsvis vil neste versjon vie noe mer plass til å beskrive de store samfunnsutfordringene som forskning, høyere utdanning og innovasjon må bidra til å møte.

3. Temaer

Vi ber om at innspillene konsentreres om følgende spørsmål:

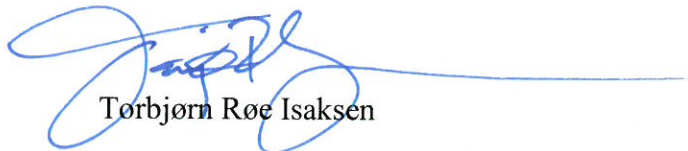
- Hva fungerer godt i den nåværende langtidsplanen, og hva fungerer mindre godt?
- Er det temaer og perspektiver som bør reflekteres sterkere i planen?
- Hva er de største hindringene for å nå målene i planen, og hvordan kan vi overvinne dem?
- På hvilke områder kan det være behov for nye opptrappingsplaner og/eller virkemidler? Begrunn og prioriter.
- Hva kan eventuelt prioriteres ned ved fortsatt konsentrert satsing på noen få områder?

4. Innspillskonferanse og tidsfrist

Parallelt med denne åpne innspillsrunden vil det bli gjennomført konsultasjonsprosesser med andre departementer, blant annet gjennom tematiske arbeidsgrupper, og med Norges forskningsråd. Politisk ledelse i Kunnskapsdepartementet vil besøke både høyere utdannings- og forskningsinstitusjoner og samarbeidspartnere i arbeids- og næringsliv for å innhente synspunkter og forslag. På oppdrag fra Kunnskapsdepartementet har OECD foretatt en gjennomgang av norsk forsknings- og innovasjonspolitikken med vekt på langtidsplanen. OECD-gjennomgangen legges fram på en konferanse i Oslo 13. juni. Dagen før, den 12. juni, vil det bli arrangert en innspillskonferanse for å luften ideer og gi impulser til diskusjonen fram mot de endelige skriftlige innspillene. I tillegg har konferansen en selvstendig innspillsfunksjon. Invitasjon til de to arrangementene med påmeldingsinformasjon er sendt separat.

Fristen for skriftlige innspill til revisjonen av langtidsplanen settes til **15. september 2017**. Vi ber om at innspillene sendes elektronisk ved bruk av den digitale løsningen for høringsuttalelser på www.regjeringen.no/ltip. Alternativt kan innspillene sendes til Kunnskapsdepartementets postmottak (postmottak@kd.dep.no). Innspillene er offentlige etter offentlighetsloven og blir publisert på www.regjeringen.no.

Med hilsen



Torbjørn Røe Isaksen

15.08.17

Saksansvarlig: Bjarne Foss

Saksbehandler: Anne Kristine Børresen

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Evaluering av humanistisk forskning i Norge

Bakgrunn:

Forskningsrådet har evaluert humanistisk forskning i Norge og resultatene ble lansert 23. juni. For første gang på over 30 år er hele feltet sett under ett. Det er også første gang humanioras samfunnsbidrag og forskningens bidrag i utdanningene har blitt evaluert. Rapportene kan lastes ned fra [Forskningsrådets nettsider](#).

2300 forskere, 97 forskergrupper og 36 institusjoner har i løpet av de siste to årene blitt evaluert av 54 internasjonale eksperter fordelt på åtte fagpanel. Til grunn for evalueringen lå innsendte egenmeldinger fra fakultet og institutt, presentasjon av og materiale fra de forskningsgruppene som ble meldt inn samt eksempler på det miljøene selv anser for å være gode enkeltforskere og skriftlige bidrag fra disse. Representanter fra ledelsen ved fakultet, institutt og fagmiljø ble også intervjuet av panelet (samlet og panelvis).

Evalueringen er, sammen med Meld. St. 25 Humaniora i Norge (humaniorameldingen) som kom tidligere i år, en milepæl for humaniora i Norge og de vil gi retninger for flere diskusjoner og satsinger fremover. Anbefalingene om hva evalueringspanelet mener at Regjering, Forskningsrådet og institusjonene bør jobbe med, kan leses i faktaboks i slutten av saken. I det følgende presenteres hovedpunktene i evalueringen.

Hovedfunn i evalueringen - generelt

Humaniora i Norge er velfinansiert og holder et høyt internasjonalt nivå på en rekke områder. Rapporten slår fast at det har vært en positiv utvikling over de siste ti årene, særlig når det gjelder publiseringsvolum, kvalitet, produktivitet, internasjonalisering, utvikling av ph.d.-utdanningen og styrking av kvalitet i forskergruppene.

Et viktig mål med evalueringen var å identifisere norske forskningsområder som er internasjonalt fremragende eller har et potensial til å bli det. Evalueringen stadfester at det er slike miljøer i alle de åtte definerte områdene, selv om ingen grupper eller institusjoner er å finne på de aller mest eksellente arenaer, eller blant de mest fremragende institusjoner. Men, det identifiseres altså flere fremragende forskningsgrupper og det slås fast at flere har muligheter til å bli det.

De mange eksemplene på samfunnseffekter – 165 i tallet - som ble sendt inn til evalueringen, viser at humanistiske fag er solide og viktige og at resultatene fra en lang rekke prosjekter er relevant for mange samfunnssektorer. Det foregår mye samarbeid mellom humanister og en rekke offentlige og private institusjoner. Evalueringspanelene fastslår at det er utviklingspotensial for mer samarbeid.

Forskere i humaniora har samlet sett god produktivitet med et gjennomsnittlig tall på publikasjoner per vitenskapelige tilsatt som er høyere enn for andre fagområder i Norge. Det har vært en økning i publikasjoner på 7,8 prosent fra 2011 til 2015. Veksten har vært sterkest i estetiske studier, mediastudier og i nordisk og komparativ litteratur. Samtidig viser evalueringen at 26 prosent av de vitenskapelig ansatte som var med i den, ikke har publiseringspoeng. De store institusjonene kjenner seg ikke igjen i dette høye tallet og det kan forklares med at flere av forskerne som var med i evalueringen hører til institusjoner som har kort fartstid med forskning, mange av medarbeiderne har liten ressurs til forskning og at mange av fagene er undervisningstunge med en stor andel av lektorer blant de tilsatte. En tredel av de ikke-publiserende forskerne er ph.d.-kandidater. Ph.d.-kandidater innen humaniora leverer i større grad sine avhandlinger i form av monografier enn i de fleste andre fagområder der det er mer utbredt med avhandlinger basert på publiserte artikler

Evalueringen slår fast at ressursene spres tynt utover på noen fag, at det på flere områder er for stor forskjell på forskningskvaliteten mellom de store og de små institusjonene, men også at universitetene har noen svake miljøer. Det understrekes at flere av miljøene på fremmedspråk er for små og for oppsplittet. Moderne og klassiske språk, litteratur og områdestudier har dessuten hatt en nedgang i publisering på ti prosent mens f.eks. estetiske studier og mediastudier har vokst med over 20 prosent.

Den viktigste anbefalingen fra evalueringspanelet er at Regjeringen og den enkelte institusjon utvikler tydeligere strategier og prioriteringer for humanistisk forskning. De slår fast at det med to unntak, Universitetet i Oslo og NTNU, fins for lite av dette ved institusjonene.

NTNU i evalueringen

HF og NTNU får positiv tilbakemelding på det strategiske arbeidet som gjøres og høster anerkjennelse for de virkemidler som er utviklet for å styrke så vel spiss som bredde. I hovedrapporten er det oppsummert slik:

«Organisation, leadership and strategy were very good in most cases, and excellent in one, and the level of resource provision was generally very good. [...] Research performance and quality were solid – generally either good or very good. There seem to be opportunities to build on the university's strengths and to use the university's good leadership and resources to raise the performance level of a few areas and to seek strategies that will lift the quality of the output and lead to the development of some peaks of excellence.»

De ulike panelene har evaluert fagområdene sine ved institusjonene som helhet, i tillegg til de innmeldte faggruppene. Institusjonen er i vårt tilfelle Det humanistiske fakultet ved NTNU. Noen moment går igjen i de fleste panelrapportene. HF, NTNU får skryt for sitt strategiske arbeid, for eksempel når det gjelder samspillet mellom fakultetets virkemidler og NTNU Toppforskvirkemidlene, utvelgelse av forskergrupper, arbeid med internasjonalisering og i rekrutteringssammenheng. HFs politikk for internasjonalisering, som blant annet ligger til grunn for tilsetting av flere internasjonalt fremragende professor II, samt satsingen på gode forskergrupper (fakultetets *spydspisser*) blir fremhevet ved flere anledninger, og bruken av ekstern komité for å velge ut spydspissene får spesielt god tilbakemelding. Det samme gjelder kvalitetssikring av søknader om eksternfinansiering. Det fremheves dog at satsingen ikke åpenbart har resultert i bedret forskningskvalitet eller økt tilslag av eksternfinansiering, men at dette er langsiktige virkemidler som bør få effekt over tid.

Evaluatorene foreslår videre at ulike insentiver for å fremme publisering bør vurderes. Flere av panelene trekker også frem at man kan oppnå synergieffekter gjennom økt integrering av forskning og undervisning. Innen noen områder vektlegger panelet at ulike fagområder i større grad bør benytte seg av fakultetets infrastruktur. Det blir også fremhevet at flere av gruppene har uheldig

alderssammensetning, og at framtidig suksess vil avhenge av rekruttering og strategiske vurderinger på dette området. *Digital humaniora* blir eksplisitt trukket fram som et område der det er nødvendig med ny ekspertise eller strategiske partnerskap for å lykkes. Flere panel trekker også frem at man i større grad bør samarbeide tverrfaglig internt på NTNU. Dette gjelder spesielt panel 6 (filosofi og STS) og panel 7 (religion og teologi).

HF, NTNU, meldte inn 11,5 forskningsgrupper¹ til evalueringen. Blant disse er det en forskningsgruppe som får den aller beste karakter 5/5 og fire andre som havner i kategoriene under:

Forskningsgruppe	Panel	Karakter Generelt/f orsknings produksjo n og kvalitet	Fagområde	Tilbakemelding
The Fate of Nations (FATNAT)	Panel 5 – Arkeologi, historie og kulturstudier	5/5	Moderne historie	Svært sterk forskningsgruppe. Tydelig fokus, gode publikasjoner, klar utviklingsplan. Kan videreutvikle forbindelse til undervisning og plan for styrke samarbeid over tid
The Interdisciplinary Writing Research Group ²	Panel 2 – Nordiske språk og lingvistikk	5/4	Skriveforskning	Svært god forskningsgruppe, må fokusere på hvordan vedlikehold nivået og utvide aktivitetene fremover, f.eks. gjennom å utvide omfanget. Problematiske alderssammensetning
Acquisition, Variation and Attrition (AcqVA)	Panel 2 – Nordiske språk og lingvistikk	4/5	Lingvistikk	Styrke i å være tverrinstitusjonell, men behov for strategi for ytterligere integrering og impact
ACT: Antiquity and the Classical Tradition	Panel 4 – Moderne og klassiske språk, litteratur og områdestudier	4/4	Klassiske språk/litteratur	Klargjøre gruppens status og gruppemedlemmene, men svært dynamisk og aktiv gruppe med imponerende impact

¹ Én av gruppene (AcqVA) er et samarbeid med Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet og ble meldt inn av begge institusjonene.

² Denne gruppen er tverrfakultær, med deltakere fra både Institutt for lærerutdanning, Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) og HF. Flertallet av gruppens deltakere er fra SU, men siden dette fakultetet ikke meldte inn fagmiljø til HUMEVAL, er gruppen regnet som ren HF-gruppe i Forskningsrådets telling.

Centre for Technology and Society	Panel 6 – Filosofi og studier i vitenskap og teknologi	4/4	STS	God på eksternfinansiering og nettverk. Bred gruppe med sterk identitet. Kan styrke den internasjonale dimensjonen og mer cutting-edge/innovativ forskning
-----------------------------------	--	-----	-----	--

Flere av de andre gruppene som ble meldt inn, har potensial til å bli enda bedre og får tydelige anbefalinger i evalueringen for hvordan de kan videreutvikle seg.

Forskningsgruppe	Panel	Karakter Generelt/forskningsproduksjon og kvalitet	Fagområde	Tilbakemelding
Arts-Based Research	Panel 1 – estetiske fag	2/2	Drama, performativitet	Manglende strategisk tenkning vedrørende rekruttering og finansiering. Forbedre forskningskulturen i gruppen
Prima Musica: Pre-Nineteenth Century Music Research Group	Panel 1 – estetiske fag	3/3	Tverrfaglig musikkhistorie	Veletablert gruppe på høyt nivå, men bør være mer fokusert. Bygge videre på opéra-comique forskningen, rekruttere ph.d.-er fra flere fagfelt (litteratur, historie etc.)
Language Acquisition and Language Processing Lab (LALP)	Panel 2 – Nordiske språk og lingvistikk	3/4	Språkvitenskap	Behov for tydelig strategi for aktive og mindre aktive forskere. Øke forskningsaktiviteten. Problematiske alderssammensetning
Enlightenment News	Panel 4 – Moderne og klassiske språk, litteratur og områdestudier	3/3	Litteratur, historie og digital humanities	Stort potensial i gruppen og dyktige med nettverksbygging, men er tidlig i utviklingsfasen og innsendte publikasjoner er dermed i mindre grad knyttet til gruppens tema

RESET: Research group on the Ethos of Technology	Panel 6 – Filosofi og studier i vitenskap og teknologi	3/3	Anvendt etikk	Mangler tydelig fokus separat fra gruppen i anvendt etikk, mer forum for samarbeid enn en forskergruppe. Klare ambisjoner, men lever ikke helt opp til de enda
Consciousness, Cognition and Reality	Panel 6 – Filosofi og studier i vitenskap og teknologi	3/3	Filosofi	Behov for tydeligere fokus, svært faglig heterogen gruppe. Utviklingspotensial på nettverksbygging, integrering og synlighet
Applied Ethics	Panel 6 – Filosofi og studier i vitenskap og teknologi	3/3	Anvendt etikk	Lite originalitet i bidragene, kan også diskutere bredere filosofiske problemstillinger, behov for tydeligere tilknytning til natur- og samfunnsvitenskapene, mer internasjonalt samarbeid
Media Acts	Panel 8 - Mediestudier	3/2	Medievitenskap	Styrken ligger i filmmiljøet, spesielt norsk film, men god kvalitet også på andre områder. Masterrekruttering en utfordring. Diskrepans mellom selvevaluering og innsendte publikasjoner.

Humaniora på NTNU i nasjonal sammenheng

Evalueringsrapporten peker på at humanioralandskapet i Norge består av ett stort miljø, tre mellomstore og mange små. Målt i antall studenter er HF, NTNU det nest største miljøet i Norge høsten 2016:

Universitet ³	Antall registrerte studenter (kilde: DBH)
UiO	5937
NTNU	3784
UiB	3626

Evalueringsrapporten trekker fram mangelen på strategisk tilnærming til humanistisk forskning i Norge som et generelt funn. UiB får kritikk på dette området, mens NTNU og UiO får ros for tydelig og godt strategisk arbeid.

43 % av poenggivende publikasjoner innen humaniora kommer fra Universitetene i Oslo og Bergen. NTNU er bare marginalt større enn Universitetet i Tromsø, men den relativt lave andelen fra NTNU kan hovedsakelig forklares med sammensetningen av fagstaben vår. Sammenlignet med de øvrige

³ Ved Universitetet i Tromsø er humanioramiljøet del av Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, og er derfor ikke sammenlignbart i denne sammenheng.

humanistiske fakultetene, har Det humanistiske fakultet ved NTNU en høyere andel vitenskapelig ansatte med kunstnerisk virksomhet som sine primære oppgaver. Fra denne gruppen forventes det ikke poenggivende vitenskapelige publikasjoner, men kunstneriske virksomhet i form av konserter, innspillinger, komposisjoner, forestillinger osv.

NTNUs oppfølging

Oppfølgingen av humanioraevalueringen startet umiddelbart etter at evalueringsfasen var over. Forskningsrådet inviterte allerede før sommeren til innspill i revisjonen av programplanene for forskningsprogrammene VAM, KLIMAFORSK og IKTPLUS. Det humanistiske fakultet leverte innspill til alle de tre programmene. I tillegg er fakultetsledelsen ved HF invitert til et oppfølgingsmøte med Forskningsrådet 20. september. Før den tid skal saken diskuteres i dekanat, instituttledermøtet og programråd for ph.d. Det planlegges dessuten et styreseminar på HF i oktober der instituttledere sammen med styret diskuterer hvordan evalueringen skal følges opp. Til dette inviteres en av paneldeltakerne fra evalueringen. Den interne oppfølgingen er ikke konkretisert på alle områder ennå, men det ser ut til å være størst behov for oppfølging på følgende områder:

- **Forskergrupper og spydspiss-satsing**

Evalueringsrapporten bekrefter fakultetets interne evaluering av spydspiss-satsingen som et effektivt virkemiddel for forskergrupper. Spydspiss-perioden går mot slutten, men det vurderes om dette virkemiddelet skal videreføres i en eller annen form. Panelenes innspill danner et godt grunnlag for oppfølging på dette området.

- **Publisering**

NTNU må ha som ambisjon å hevde seg i toppen av publiseringsstatistikkene for humanistisk forskning, justert for størrelse og sammensetning. Det er svært få som ikke publiserer, men flere må publisere mer og på et høyere nivå. Det er også nødvendig å være bevisste på type publikasjoner (tidsskriftartikler versus bokkapitler). Oppfølgingen på dette området har vært prioritert de siste årene. Evalueringen gir nyttige innspill i det videre arbeidet.

- **Tverrfaglighet**

Det humanistiske fakultet er involvert i alle NTNUs tverrfaglige satsingsområder. Det er foreslått etablert et forum for erfaringsutveksling for fakultetets representanter i ledergruppene av disse satsingsområdene. Fakultetets ambisjon er at flere fagmiljø skal involveres i tverrfaglige satsinger, og at dette skal gjennomsyre kulturen i fagmiljøene heller enn å avhenge av enkelte ildsjeler.

- **Sammenheng mellom forskning og undervisning**

Det humanistiske fakultet er enig med panelene i at det vil være hensiktsmessig å etablere tettere samspill mellom forskning og undervisning på flere områder.

Vedlegg

Anbefalinger fra evalueringsrapporten.

Anbefalinger til institusjonene

- Det er behov for at både den norske Regjeringen og hver enkelt institusjon utvikler tydeligere strategier og sterkere prioriteringer for humanistisk forskning, som tar hensyn til styrker og svakheter i forskningssystemet og de tilgjengelige ressurser
- Hvis høgskolene skal produsere forskning av høy kvalitet er det behov for å rekruttere flere ansatte med doktorgrad og tilby tilstrekkelig tid til forskning. Uten tilstrekkelig forskningstid vil høgskolenes ansatte aldri nå høy forskningskvalitet.
- Det er for mange forskere i Norge med svært få eller ingen publiseringspoeng. Når begrensede ressurser skal fordeles er det viktig å sørge for at svake prestasjoner ikke belønnes.
- Norske forskere innen humaniora bør ta sikte på å publisere mer i internasjonalt ledende tidsskrifter og på internasjonalt ledende forlag.
- Nesten alle de evaluerte institusjonene kan forbedre sine internasjonale strategier, for eksempel ved tiltak som å invitere internasjonale gjesteforskere, publisere i internasjonalt ledende tidsskrift, gi støtte til mobilitet for vitenskapelig ansatte og stimulere til flere søknader om EU-midler.
- Både institusjonene og Forskningsrådet bør ta lærdom av vellykkede forskergrupper, og bidra til deling av god praksis. Forskergrupper bør gi mer forutsigbare muligheter for forskere tidlig i karrieren til å arbeide sammen med etablerte forskere.
- Institusjonene bør ha mer oppmerksomhet på bemanningsplaner og generasjonsmessig fordeling i forskerpersonalet.
- Regjeringen og institusjonene bør arbeide for å reversere den bekymringsfulle nedgangen i andel kvinner blant postdoktorstipendiater i humaniora, og styrke karrieremuligheter for kvinner for å bedre kjønnsbalansen blant professorer.
- Hvis institusjonene ønsker å styrke forskning i moderne språk og litteratur (fremmedspråk), vil det være nødvendig å se nærmere på strukturen i utdanningsprogrammene.

Anbefalinger til Forskningsrådet

- Både institusjonene og Forskningsrådet bør ta lærdom av vellykkede forskergrupper, og bidra til deling av god praksis. Forskergrupper bør gi mer forutsigbare muligheter for forskere tidlig i karrieren til å arbeide sammen med etablerte forskere.
- Gitt at de store universitetene og høgskolene har svært ulike profiler, mener panelene at det ikke er realistisk å sette de samme politiske målene for alle.
- Panelene var imponert over bredden og dybden i eksemplene på humanioras samfunnsbidrag (impact cases). Det er likevel ønskelig at Forskningsrådet bidrar til å gi humanister og andre forskere en bedre forståelse av potensialet for samfunnsbidrag og hvordan slike bidrag kan dokumenteres.
- Regjeringen og Forskningsrådet bør målrette forskningsmidlene og stimulere til mer forskningssamarbeid på tvers av institusjonene i Norge. Hva som er de mest aktuelle tiltakene må bestemmes av norske prioriteringer. Panelene har gitt noen eksempler på mulige tiltak: internasjonale mastergrader, tverrfaglige programmer for digitaliseringen og dens følger, digital infrastruktur for humaniora, f.eks. korpuslingvistik. Fordelene ved en nasjonal organisering av forskerutdanningen bør vurderes spesielt, særlig i fag hvor det er få doktorgradsstudenter ved den enkelte institusjon.

Anbefalinger til Regjeringen

- Det er behov for at både den norske Regjeringen og hver enkelt institusjon utvikler tydeligere strategier og sterkere prioriteringer for humanistisk forskning, som tar hensyn til styrker og svakheter i forskningssystemet og de tilgjengelige ressurser.
- Gitt at de store universitetene og høgskolene har svært ulike profiler, mener panelene at det ikke er realistisk å sette de samme politiske målene for alle.
- Den norske Regjeringen bør vurdere nærmere hvordan humanistisk forskning kan bidra til nasjonalt prioriterte områder, også når disse områdene skal identifiseres og defineres.
- Humanistisk forskning spiller en vesentlig rolle for forståelsen av minoritetsspråk og -kulturer, og for kontakten med minoritetssamfunnene. Regjeringen bør vurdere å dra større nytte av denne kompetansen som blir stadig viktigere, både for offentlig politikk og for sivilsamfunnet. Aktuelle forskningstema kan for eksempel være samisk kultur eller Arktis.
- Regjeringen og institusjonene bør arbeide for å reversere den bekymringsfulle nedgangen i andel kvinner blant postdoktorstipendiater i humaniora, og styrke karrieremuligheter for kvinner for å bedre kjønnsbalansen blant professorer.

- Hvis Regjeringen ønsker å styrke kunnskap i moderne språk og litteratur (fremmedspråk), er det nødvendig å ta hensyn til at dette er kostbare studieprogrammer.
- Regjeringen og Forskningsrådet bør målrette forskningsmidlene og stimulere til mer forskningssamarbeid på tvers av institusjonene i Norge. Hva som er de mest aktuelle tiltakene må bestemmes av norske prioriteringer. Panelene har gitt noen eksempler på mulige tiltak: internasjonale mastergrader, tverrfaglige programmer for digitaliseringen og dens følger, digital infrastruktur for humaniora, f.eks. korpuslingvistikk. Fordelene ved en nasjonal organisering av forskerutdanningen bør vurderes spesielt.