

Møteinnkalling

Til: Instituttstyret

Kopi til: Instituttledelsen ved ILU

Om: Styremøte ved Institutt for lærerutdanning

Møtetid: Torsdag 6. juni 2024
kl. 09.00-13.00 (inkl.
lunsj)

Møtested: Kalvskinnet E.C. Dahls gate 10 3. etasje
[Møterom 302 Valentine Smith](#)

Eksterne styremedlemmer:

Hilde Grimstad (midlertidig styreleder), professor ved
Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie (ISM), NTNU
Kristin Bratberg Røe, rektor, Blussuvoll skole, Trondheim

Styremedlem, studentrepresentanter:

Victoria Holmstad-Solberg
Maria Kassest

Styremedlem, representanter fra fast vitenskapelig ansatte:

Mari Nygård
Camilla Stabel Jørgensen
Per Esben Svelstad

Styremedlem, representant fra midlertidig vitenskapelig ansatte:

Sanna Ørsjødal Brattland

Styremedlem, representant fra teknisk-administrativt ansatte:

Birgitte Lauvstad

Fra instituttledelse og -administrasjon:

Ruth Grütters, Ola Harstad, Elin Bø Morud, Øystein Wormdal, Bergljot Utstrand, Hans-Kristian
Øyan, Dennis Gudim og Anita I. Brækken (protokollfører)

Meldt forfall:

Ingfrid Thowsen, styrets sekretær
Unni Eikeseth, styremedlem fra velgergruppen fast vitenskapelig ansatte
Jørgen Klein, styremedlem fra velgergruppen fast vitenskapelig ansatte
Sunniva Saksvik, styremedlem fra velgergruppen teknisk-administrativt ansatte

Postadresse

Institutt for lærerutdanning,
NTNU

7491 Trondheim
Norway

Org.nr. 974 767 880

postmottak@su.ntnu.no
www.ntnu.no/ilu

Besøksadresse

Sverres gate 12

Telefon

+47 73590400

Saksbehandler

Anita I. Brækken

anita.brakken@ntnu.no
Mobil 932 65 763

Godkjenning av **innkalling** og saker til eventuelt.

DISKUSJONSSAKER

- ILU 9/24 *Tidsramme kl. 09.00-09.55*
Virksomhetsrapportering første tertial 2024 og langtidsbudsjett 2025–2028 runde 1
Hensikt: Å gi styret en oppdatering på virksomhetsstyring, økonomi og ILU i omstilling, etter første tertial 2024 og runde 1 i langtidsperioden.
Vedlegg:
 - Saksnotat med vedlegg
- ILU 10/24 *Tidsramme kl. 10.05-10.35*
Periodeplan midtveisevaluering 2024: status i gjennomføringen
Hensikt: Dette er en oppfølging av periodeplanen som ble vedtatt i instituttstyret den 14. desember i fjor (ILU 30/23).
Vedlegg:
 - Saksnotat
- ILU 11/24 *Tidsramme kl. 10.35-10.50*
Strategi 2026–2033 – prosess
Hensikt: NTNU og Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) har igangsatt arbeidet med ny strategiprosess. Styret inviteres til å komme med innspill til prosessen ved ILU.
Vedlegg:
 - Saksnotat med vedlegg
- ILU 12/24 *Tidsramme kl. 10.55-11.25*
Evaluering av styrets arbeid
Hensikt: Styret gjør opp status og evaluerer styrets arbeid så langt.
Vedlegg:
 - Saksnotat

ORIENTERINGSSAKER

- ILU 13/24 *Tidsramme kl. 11.25-11.55*
Orientering om virksomheten
Hensikt: Instituttledelsen orienterer om aktuelle saker og nyheter.
 - Ny styreleder
 - Valg 3.- 5. juni på styremedlem og vara fra velgergruppen midlertidig vitenskapelig ansatte
 - Nytt fra UHR Lærerutdanning
 - PPU – forslag om endringer i studiemodell og opptakskrav på høring

- Ny finansieringsmodell i NTNU fra 2025. Arbeid med ny viderefordelingsmodell (VFM) ved SU-fakultetet
- Møtedatoer høst 2024

VEDTAKSSAK

ILU 14/24

Protokoll fra styrets møte 6. juni

Forslag til vedtak:

- «Instituttstyret vedtar protokoll fra møtet 6. juni 2024.»

EventueltTidsramme inkl. protokoll er
kl. 11.55-12.00

Vi tar forbehold om endringer i tidsplanen.

Instituttstyret ILU

Sak ILU 9/24 Virksomhetsrapportering første tertial 2024 og langtidsbudsjett 2025-2028 runde 1

Hensikt: Instituttstyret skal holdes orientert om status for den samla virksomhetsstyringen. Denne saken gir styret en oppdatering på virksomhetsstyring og økonomi etter første tertial i 2024, og instituttets vurdering for langtidsperioden. Rapporteringene baserer seg på bestillinger fra fakultetet. Vurderingene for langtidsperioden er basert på usikkerhet, men tar utgangspunkt i at ILU er i omstilling og at vi vil få lavere bevilgningsinntekter og svakere realinntektsvekst enn vi har vært vant til tidligere. I lys av den økonomiske situasjonen ønsker instituttleder innspill fra styret til hvordan vi kan aktivere ansatte i omstillingen slik at vi sikrer tilstrekkelig gjennomføringskraft. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Innledning

Saken består av flere deler. «ILU i omstilling» omtales i ulike deler av vedleggene. I svaret som ILU gir i forbindelse med langtidsbudsjett runde 1 (vedlegg 1), utgjør *risikovurderinger* en sentral del. Risikoområdene er valgt ut med bakgrunn i Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) sine risikovurderinger som sist ble oppdatert i mars i år (og var vedlegg til sak ILU 3/24 i forrige instituttstyremøte). SUs endelige risikobilde for våren 2024 vil bli oppdatert i forkant av fakultetsstyrets møte medio juni.

Det første vedlegget til denne styresaken er også det ferskeste. Fristen for å levere tekstlig forklaring til langtidsbudsjettet var 29. mai. Vedlegg 2 om virksomhetsrapportering for 1. tertial ble levert den 15. mai, rapporteringen er tilbakeskuende og betraktningene kan på sett og vis fort bli «utdatert» fordi det skjer ting og premisser endres hele tiden.

Saksnotatet gir først en kort betraktning av utfordringsbildet. Deretter følger en orientering til styret om hva ILU har lagt til grunn for reduksjon av kostnader, og til slutt en oppsummering om økonomisk utvikling i langtidsperioden. Vedleggene utgjør en sentral del av denne styresaken.

Vedlegg:

- Svar fra ILU – langtidsbudsjett runde 1 (2025–2028)
- Svar fra ILU – virksomhetsrapportering 1. tertial 2024

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@su.ntnu.no www.ntnu.no/ilu	Sverres gate 12	+47 73590400	Anita I. Brækken Dennis Gudim

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

Noen ord om et krevende utfordringsbilde

Institutt for lærerutdanning befinner seg i en økonomisk situasjon som ikke går over – i betydningen at vi vil få varig lavere bevilgning. SU-fakultetet må nedbemanne kraftig, og det er for lengst slått fast at ILU er i omstilling. Omstilling er krevende for en organisasjon, og det er krevende for personalet å være i omstilling. Instituttets *gjennomføringskraft*, altså evnen til å gjennomføre tiltak, er helt sentral for å minske humane omkostninger på personalet. Gjennomføringskraft forutsetter at instituttet kollektivt går fra ord til handling. Dette krever lederkraft, medarbeiderskap og endringsvilje fra alle. Jo lenger tid som går før vi får iverksatt endringer i form av praktiske handlinger, desto mer smertefullt kan det oppleves å stå i omstilling. Lang varighet svekker økonomien ytterligere, det kan føre til at flere må gå og at det tar lenger tid før «skadene i organisasjonen» er gjenopprettet. Som vi også skrev i ILU 3/24, vi blir ikke sterkere enn det svakeste leddet.

Hva ligger til grunn for reduksjon av kostnader

Langtidsbudsjettet som instituttet leverer i denne runden, baserer seg på arbeidet som var påbegynt ifm. langtidsbudsjett (LTB) 2024-2027 runde 3. Instituttets utfordrende økonomiske situasjon gir oss uklare fremtidsutsikter på både lang og kort sikt. Pr. mars 2024 har instituttet iverksatt en del innsparingstiltak på driftssiden, vi har stillingsstopp og det innebærer bl.a. at avganger ikke blir erstattet. Noen av tiltakene har hatt langvarig effekt og har hjulpet oss å bedre det økonomiske resultatet i LTB-perioden noe. Men vi ser at de innførte tiltakene ikke har hatt tilstrekkelig effekt. Det er kun omfattende endringer i måten vi driver hele virksomheten på, som vil hjelpe oss videre.

I arbeidet med omstilling og i denne LTB-runden har to områder fått størst oppmerksomhet: reduksjon av lønnskostnader (gjennom nedbemanningstiltak) og reduksjon av arealkostnader (gjennom oppsigelse av arbeidsplassareal og spesialrom).

Reduksjon av lønnskostnader

Reduksjon av lønnskostnader forsøkes løst gjennom tilbud om sluttavtaler i denne omgang. Sluttpakker som virkemiddel i nedbemanning har vært diskutert i NTNU siden tidlig i april. De endelige drøftingene rundt bruk av sluttavtaler ved NTNU som har foregått i SESAM¹ har tatt mye lenger tid enn antatt, og først den 28.5.24 ble NTNU-rammene offentliggjort. Et viktig utfall for ILU er varighet på økonomiske vederlag til den som inngår sluttavtale. Partene er enige om å sette andre rammer enn i særavtalen² for utmåling av sluttvederlaget. Rammene ved NTNU settes til mellom 9-18 måneders varighet, avhengig av hvor mange år den enkelte har vært ansatt ved NTNU og/eller i staten. Disse rammene gir oss grunnlag til å etablere noen forutsetninger rundt nedbemanning som vi har brukt i langtidsbudsjetteringsformål, i denne runden.

1. Gitt instituttets ansatte-sammensetting, bruker vi 12 måneder som en gjennomsnittslengde for sluttvederlaget som blir tilbudt ansatte.
2. Gitt alle HR-prosesser som må på plass i forkant, kan vi estimere at fratreden fra stillinger vil skje tidligst f.o.m. 1.10.2024. for de som velger å søke og etter vurdering får tilbud om sluttavtale fra arbeidsgiver.

¹ SESAM = sentralt samarbeidsutvalg

² Særavtale om bruk av virkemidler ved omstilling i staten, punkt 12

3. Vi estimerer gjennomsnittlig *månedlig* lønnskostnad (inkludert sosiale kostnader) *pr. ansatt* som inngår sluttavtale til å være kr. 85 000,-.
4. Vi estimerer at et realistisk antall ansatte som kommer til å fratre med sluttavtale ved ILU vil være 10 personer.
5. Basert på alle ovenstående punkter estimerer vi at lønnskostnader for de som inngår sluttavtale, vil opphøre først 30.9.2025. Dvs. at vi får økonomisk effekt av inngåtte sluttavtaler først fra 1. oktober 2025.
6. Til sammen gir dette en *årlig* reduksjon i lønnskostnader ved ILU på 10,2 millioner kroner *i resten av langtidsbudsjettperioden*.

Andre forutsetninger rundt lønnskostnadsutvikling i langtidsperioden

1. Vi estimerer årlige avganger på 3 årsverk i hele langtidsbudsjettperioden. Dette er basert på ILUs erfaringstall for naturlige avganger og permisjoner (utenom avganger knyttet til nedbemanning.)

Reduksjon av arealkostnader

I dag bruker ILU ca. 31 mill. kroner hvert år til arealleie, av et totalbudsjett på rundt 300 mill. ILUs vurderinger i forbindelse med omstilling omfatter reduksjon av både arbeidsplassareal og oppsigelse av spesialrom. Når dette skrives forholder vi oss til signaler om at vi iallfall på kort sikt ikke kan si opp bruken av E.C. Dahls gate 10. I LTB har vi likevel lagt til grunn en reduksjon av areal som gir en årlig total kostnadsreduksjon på 5 millioner kroner.

Økonomisk utvikling i langtidsbudsjettperioden

Instituttet leverer et langtidsbudsjett med avsetninger som er **44,1 millioner kroner høyere** enn estimatet som vi leverte ifm. langtidsbudsjettet i slutten av 2024. Prognosen viser at avsetningene vil ligge på -41,8 millioner i 2028. Dette understreker at instituttet ikke drives på en økonomisk bærekraftig måte, jf. beskrivelser i svaret fra ILU i forbindelse med langtidsbudsjett runde 1 (vedlegg 1). En vesentlig del av bildet er at Institutt for lærerutdanning dermed vil hemme de andre SU-instituttene fra å kunne bruke sine avsetninger.

For å kunne snu den negative økonomiske utviklingen må antallet ansatte som fratrer med sluttavtale pr. oktober 2024 være 23 stk. *for å komme i økonomisk balanse i 2028*, – og 27 stk. *for å møte 5%-avsetningsmålet i 2028*. At et så høyt antall vil velge fratreden med sluttpakke, vurderer instituttet som lite sannsynlig. Vi har i tråd med bestillingen fra fakultetet lagt en realistisk framskrivning til grunn for langtidsbudsjettet. Basert på den innsikten vi har per nå, vurderer vi det som mer sannsynlig at rundt 10 ansatte kommer til å fratre sin stilling ved Institutt for lærerutdanning med sluttavtale.

Notat

Til: Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Kopi til:

Fra: Institutt for lærerutdanning

Signatur:

Svar fra ILU – langtidsbudsjett runde 1 (2025–2028)

Notatet gjelder del 2 i bestillingen. Nedenfor følger Institutt for lærerutdannings tekstlige forklaringer/vurderinger knyttet til innlevert langtidsbudsjett runde 1 (LTB R1) 2025–2028.

Hovedprioriteringene og forutsetningene i LTB. Særlig med hensyn til framskrivning av utdanningsproduksjon og samspill BOA/EVU

Risikovurderingene og -områdene som vi beskriver i senere avsnitt er basert på en svakere sannsynlighet for at vi klarer å oppfylle prioriteringer og forutsetninger som ligger til grunn i tildelingsbrevet og i langtidsbudsjettbestillingen fra SU.

ILU er ikke et økonomisk bærekraftig institutt slik situasjonen er nå. Med «bærekraft» mener vi evnen til å bære egen risiko (dvs. at kostnadene må være tilpasset inntektsnivået til enhver tid).

Forutsetninger som ILU har lagt til grunn:

- ILU er i omstilling. En helt vesentlig forutsetning da vi startet arbeidet med LTB var at arbeidet med nedbemanning fungerte i henhold til plan. NTNU-ordningen om bruk av sluttavtaler er etter flere runder nylig ferdig forhandlet, og videre arbeid forsinkes nå av streiken. Det tar urovekkende lang tid før ordningen kan tas i bruk og ILU opplever å stå *handlingslammet* overfor kravene om å iverksette økonomiske innsparinger. Som en konsekvens av at ordningen for nedbemanning med praktisk bruk av sluttavtaler dessverre drøyer med å kunne tas i bruk, er ILUs vurdering når dette skrives *at vi ikke vil klare* å oppfylle krav og forventninger på kort og mellomlang sikt.
- ILU klarer ikke å redusere kostnadene med ytterligere 8,3 mill. kroner i 2024, slik nytt resultatkrav i tildelingsbrevet for 2024 pålegger oss. Det vi ikke klarer å iverksette innsparingstiltak på i år tar vi dermed med oss som en ekstra økonomisk belastning inn i 2025 og mest sannsynlig i hele LTB-perioden.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@su.ntnu.no www.ntnu.no/ilu	Sverres gate 12	+47 73590400	Anita I. Brækken Dennis Gudim

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

- ILU klarer til en viss grad å tilpasse driftskostnadene gjennom kutt og/eller effektivisering. Arealkostnader er viktigst, men også kostnader knyttet til studentpraksis må ytterligere ned på varig basis. Når det gjelder studentpraksis, er handlingsrommet til ILU begrenset. Dette skriver vi om i risikoområde 1.
- Stabil og tilgjengelig prosjektøkonomstøtte. Stabil månedlig oppdatert portefølje.
- Instituttleder registrerer forventninger om at instituttet burde gjøre mer for å rekruttere flere studenter til utdanningene våre. ILU bidrar i den nasjonale rekrutteringsgruppen, men vi ønsker for det første å jobbe *mer systematisk og målrettet* med profilering bl.a. med utgangspunkt i ILUs åpenbare fortrinn med store fagmiljø og et bredt fagtilbud for masterfordypning i syklus 2 i MGLU, og for det andre ønsker vi en smidigere måte å håndtere det relativt store antallet overgangssøkere til 4. studieår i MGLU. Her ser vi gode muligheter for å øke studenttallet (og dette skriver vi om i risikoområde 2). Instituttleders overordna vurdering er at den viktigste innsatsen for å skaffe riktig balanse mellom inntekter og utgifter utenom lønn, er det vi gjør i egen organisasjon. Vi må tilpasse ressursbruken i våre studieprogrammer til en ny økonomisk virkelighet.

Instituttet har ikke gjort nye vurderinger eller endringer knyttet til utdanningsproduksjon siden input til utviklingsbanene ble levert den 10. april. Bevilgningstillene i langtidsbudsjettet som leveres i denne runden bygger på simuleringer gjort med eksisterende viderefordelingsmodell (VFM) og har blitt prisjustert med 3,5% for å hensynta fremtidig pris- og lønnsvekst. I risikoområde 2 skriver vi også noe om søkertall til ILUs utdanninger i vår.

Instituttet har heller ikke gjort noen justeringer for BOA- og EVU-inntektene i denne omgang. På nåværende tidspunkt har vi ingen ny informasjon om nye BOA-/EVU-tildelinger. I tillegg kreves det støtte fra prosjektøkonom (som er ny på NTNU og trenger tid til å sette seg inn i instituttets omfattende portefølje). Pr. i dag har det kun blitt foretatt en regnskapsteknisk justering på 2% for den samlede BOA- og EVU-aktiviteten for å hensynta fremtidig pris- og lønnsvekst.

De tre viktigste risikoområdene – vurdering av sannsynlighet og konsekvens – og hvilke tiltak som reduserer disse risikoene

Risikoområde 1 Økonomiske rammer

Beskrivelse av risiko

ILU lykkes ikke med å tilpasse aktiviteten til reduserte økonomiske rammer.

Vurdering av sannsynlighet og konsekvens

Stor og økende sannsynlighet. Det krever lang planlegging å tilpasse instituttets kostnader til bevilgningsinntektene. ILU har fått bekreftet fra NTNUs Eiendomsavdeling at vi, i alle fall på kort sikt, ikke vil fritas fra **arealkostnadene** for E.C. Dahls gate 10 (som koster oss nesten dobbel pris pr kvadratmeter, sammenlignet med internleie). ILU betaler 4,5 millioner kroner hvert år bare for disse arealene.

Sektoren får **ny finansieringsmodell** fra 2025. Ny rammefordelingsmodell (RFM; modell for fordeling av bevilgningsinntekter fra KD til fakultet) og viderefordelingsmodell (VFM; fra fakultet til institutt) skal vedtas i løpet av året. Dette gir økonomisk usikkerhet i langtidsperioden, og usikkerheten forsterkes av Dimensjoneringsutvalgets anbefalinger. Særlig er vi bekymret for at

vi i ny modell vil bli fratatt økonomiske midler for utdanninger som vi i utgangspunktet har svak eller ingen finansiering for i dagens finansieringsmodell. I tillegg er det kritisk for god virksomhetsstyring ved ILU at vi har oppdaterte bevilgningstall før frist LTB runde 2, og det forutsetter at teknisk innlesning av SU sin VFM-modell i BEVISST er på plass til riktig tid.

I langtidsperspektivet tilsier prognosene at bevilgningsinntektene vil ha en svakere vekst enn forventet prisvekst. ILU vil dermed ha en årlig realinntektsnedgang. Det er god grunn til å være bekymret for at ny finansieringsmodell vil kunne forsterke denne effekten, dvs. at ILU vil ha en mer kraftig realinntektsnedgang enn LTB runde 1 viser. Særlig forventer vi at 2025 vil bli et krevende år for ILU. Prognosene som LTB bygger på viser svakere bevilgningsinntekter i 2025 enn i år (2024), og det henger sammen med lavere produksjon 2 år tilbake.

Praksiskostnadene ved ILU er i underkant av 50 millioner kroner årlig (utenom ressursen til oppfølgingslærer, og ILUs egen administrasjon av studentpraksis). Vi har ingen finansiering av studentpraksis, og mesteparten av kostnadene er utløst av den nasjonale øvingslæreravtalen (fra 2005) mellom KS og Utdanningsforbundet. Dette er for ILU en svært kostbar avtale, som vi ikke er forhandlingspart i. Av de nærmere 50 millionene benytter ILU 45 millioner til å lønne praksislærere i skolen. Resten, i underkant av 5 mill. kroner, går til å dekke reise, opphold, stipend m.m. for studenter og for våre egne oppfølgingslærere (dvs. ansatte). ILU har ressursbudsjettprinsipper til undervisningsoppgaver og tilsvarende, og arbeidstid til praksisoppfølging belastes lønnsregnskapet, som alle andre lønnskostnader. Dette innebærer at handlingsrommet vårt vil være de 5 restmillionene pluss samlet intern ressursbruk til administrativ og faglig drift og ledelse av praksis.

Som en del av arbeidet med internasjonalisering har ILU avtaler med et knippe skoler om utenlandspraksis (dette gjelder p.t. studenter ved grunnskolelærerutdanningen, fordi ordningen for lektorstudentene foreløpig er satt på pause). Instituttleder avventer rapport fra en arbeidsgruppe om utenlandspraksis, og vil basert på kartleggingen og kunnskapsgrunnlaget vurdere hva ILU eventuelt kan gjøre på lang sikt for å konsentrere disse avtalene slik at vi reduserer kostnadene. Det brukes naturlig nok mer ressurser til å administrere utenlandspraksis enn til ordinær innenlands studentpraksis, og vi må tenke nytt om hva vi eventuelt kan gjøre for å redusere den administrative ressursbruken uten at det går ut over sikkerheten for de som skal reise ut. En vesentlig forskjell er at ved utenlandspraksis betaler studentene selv reise og opphold. En annen fordel med utenlandspraksis er at lønn til praksislærerne utenfor Norge er betydelig lavere. I sum er kostnadene for utenlandspraksis ikke så høye som det kan oppfattes som. Vi kombinerer f.eks. i Zambia utenlandspraksis med eksternt finansiert forskning og utvikling, slik at fagmiljø i begge land og studentene får ekstra utbytte av innsatsen, *både* økonomisk og faglig.

I sum har ILU derfor lite handlingsrom for å få ned praksiskostnadene ut over det vi allerede har gjort mht. reisekostnader ifm. praksis, og andre tiltak som er iverksatt. For eksempel arbeider vi med å konsentrere flest mulig praksisplasser Trondheimsnært (også kalt «fortetting»). Men det er store volum studenter som skal ha ulike typer praksis og «markedet» (tilgangen til praksisplasser) er temmelig sprenget. Nedskalerer vi f.eks. utenlandspraksis vil det gjøre det vanskeligere å få til «fortetting», – og vi vil redusere de samla kostnadene marginalt (eller kanskje ikke i det hele tatt) – og samtidig gi studentene et smalere tilbud. Instituttleders vurdering er at vi heller burde vurdere å oppskalere utenlandspraksis, og at de områdene vi nå kan redusere praksiskostnadene på først og fremst omfatter i) innenlands overnatting for studenter (Trondheimsnær praksis gjennom «fortetting») og ii) ressursbruken i oppfølgingslærerrollen (mindre oppfølging/mer digital oppfølging).

Vi er svært bekymret fordi vi kommer sent i gang med ordninger for **nedbemanning**. Vi hadde planlagt å allerede kunne gi konkrete tilbud om sluttpakker i løpet av juni 2024. Jo lenger tid det går før den praktiske bruken av NTNU-ordningen for sluttvederlag kommer på plass og jo lenger tidsperiode hver individuell sluttpakke varer (antall måneder), desto mer vil ordningen koste ILU både økonomisk og menneskelig – fordi det påvirker våre muligheter for resultatforbedring negativt. ILU ser at vi på grunn av resultatforbedringskravene må nedbemanne kraftigere (dvs. med flere årsverk) enn først planlagt.

For ILU vil forskyvning av starttidspunkt og varighet for ordningen med sluttpakker ha store konsekvenser. Enhver utsettelse av ikrafttreden svekker ILUs mulighet for å kunne imøtekomme kravene fra SU for langtidperioden. Hvis vi skal treffe kravene i tildelingsbrevet så må 27 personer fratrukke sin stilling med sluttpakke den 1.10.2024 ([gitt en sluttpakkeordning på 12 md i snitt](#)), dvs. med økonomisk virkning fra 1.10.2025. Det vurderer vi som et urealistisk scenario, og det betyr at vi forventer et lavere antall som søker/får innvilget sluttavtaler.

Siden ordningen med sluttavtaler ikke gir økonomisk effekt i tråd med det vi i utgangspunktet forventet, vil ILU ha behov for økonomisk støtte for å komme oss gjennom de første årene i LTB. Uten virkemidler for å få ned lønnskostnadene vil ILUs økonomiske situasjon svekke de andre instituttene ved SU sine muligheter for å iverksette sine planer, i tilsvarende periode.

Tiltak

ILU har dialog med fakultetet og planlegger å si opp arbeidsplassarealer (utenom E.C. Dahls gate 10 og flere) og spesialrom, og vi estimerer en helårseffekt på rundt 5 mill. kroner i reduserte kostnader med virkning fra 2025.

Det viktigste tiltaket på kort sikt er tilbud om sluttpakker. Hvis ting forsinkes i mange måneder og sluttavtalene er kostbare får vi ikke virkning før langt frem i tid – og det må derfor arbeides parallelt med andre tiltak, herunder oppsigelser, om sluttavtalene ikke gir ønsket effekt. ILU har ingen økonomiske reserver og når myndighetene varsler lavere bevilgningsfinansiering på varig basis, må ILU nedjustere kapasiteten i enhetene. Vi har så langt ikke gjort tilstrekkelige vurderinger fordi prosessene som omfattes krever tid, men ILU planlegger ut fra økende sannsynlighet for at et flertall av personalenhetene må «markant ned», det vil bl.a. si at fagseksjonene framover må ned fra *dagens* 100 prosent kapasitet ift. forpliktelser og til en lavere normert ressursbruk.

På kort og lang sikt er arbeidet som pågår i forbindelse med revisjon av studieporteføljen veldig viktig, – dette er kvalitetsarbeid som skal gi oss balanse mellom ressursbruk og økonomi. Å få bort bruk av overtid eller plusstimer i fagseksjonsbudsjettene *der det ikke er en forhåndsavtalt og helt nødvendig midlertidig løsning*, er en vesentlig del av arbeidet med balanse i ressursbruken.

Risikoområde 2 Studieportefølje

Beskrivelse av risiko

Studieporteføljen ved ILU er ikke faglig og økonomisk bærekraftig.

Vurdering av sannsynlighet og konsekvens

Økende sannsynlighet. ILU er et utdanningstungt institutt. Det er en utfordring at studieporteføljen er dimensjonert for høyt ut fra den økonomiske situasjonen ved instituttet.

Studieplanrevisjon er et komplekst og krevende arbeid. Endringer i studieporteføljen krever lang planlegging og stor endringsvilje, og vil ha liten effekt på aktivitetsnivået før tidligst høsten 2025.

Tiltak

Det foregår studieprogramrevisjoner og vi ser strategisk på studieporteføljen og vurderer hvordan den kan gi oss større handlingsrom, som f.eks. strategiske masterkvoter og ved å fjerne krav om gruppestørrelser i emnebeskrivelsene. Mangelen på større/store undervisningsrom er imidlertid en begrensning for ILUs muligheter for å kunne undervise i større studentgrupper.

Årets søkertall til ILUs lærerutdanninger gir per nå ikke stor nok bekymring til at ILU vurderer konkrete tiltak ut over det som uansett/allerede er igangsatt. Det har vært høring på endring i opptakskrav til PPU. ILU stiller seg positiv til å ta opp studenter med treårig bachelor til vår PPU. Dermed håper vi at antallet studenter på PPU vil øke med effekt senest fra høsten 2025.

ILU opplever i år en stor økning i antallet overflyttingsøknader til 4. studieår MGLU (overgangssøkere). Dette er en viktig studentgruppe for ILU. Mange ønsker å søke seg over til NTNU og ILU på masterdelen av grunnskolelærerstudiet, fordi vi har et bredere vifte av masterfordypninger og større fagmiljø enn mange mindre utdanningsinstitusjoner. En strategisk god løsning for ILU vil være om disse kan saksbehandles i lokalt opptak (slik det gjøres på flere andre universiteter/høgskoler). Det vil gjøre ILU i stand til å supplere og fylle opp studieplasser, og på et tidligere tidspunkt sikre overgangssøkere som reelle studenter hos oss. Nå står vi i fare for at de forsvinner, fordi saksbehandlingen tar så lang tid og det gis ingen garanti for studieplass. Fordi disse studentene er avhengig av å bruke sommeren til å flytte fra sitt tidligere studiested, er risikoen stor for at de ikke tar sjansen på å vente på ordinær behandling gjennom samordna opptak.

Vi kunne eventuelt sett for oss et alternativt scenario der NTNU reduserer forskningsdelen i stillinger, som et virkemiddel for å redusere omfanget av avganger ved ILU. Dette omfattes av ordninger på NTNU-nivå, som betyr at et slikt virkemiddel er utenfor ILUs myndighetsområde. ILU har derfor ingen planer om å gå videre med dette scenariet.

Risikoområde 3 Eksternfinansiert aktivitet (BOA/EVU)

Beskrivelse av risiko

ILU lykkes ikke med å øke den eksternfinansierte virksomheten.

Vurdering av sannsynlighet og konsekvens

Stor og økende sannsynlighet. Omfang BOA er vanskelig å planlegge, og ILU har ikke truffet godt på tidligere anslag. I tillegg er det økende konkurranse om eksterne midler i sektoren.

Tiltak

Stabil og tilgjengelig prosjektøkonomstøtte, når vi trenger det. Stabil månedlig oppdatert portefølje. ILU har etablert egen lokal BOA-koordinatorrolle for å bedre egen oversikt.

Risikoområde 4 Arbeidsmiljø

Beskrivelse av risiko

ILU er sterkt råka av endringer i den økonomiske situasjonen, og mener det er relevant å nevne et fjerde risikoområde. Endra rammer for virksomheten kan vi se for oss fører til økt arbeidspress, flere konflikter og mindre trivsel i arbeidsmiljøet.

Vurdering av sannsynlighet og konsekvens

ILU mener det er sannsynlig at diskusjoner («kamp») om ressurser gir økt konfliktnivå, og stillingsstopp gir økt arbeidspress og krav om prioritering i fagmiljøene. Det er økende sannsynlighet for dette.

Tiltak

En viktig oppgave for ILUs ledere er å kommunisere at sluttpakker og oppsigelser er to helt forskjellige ting. Ordningen med sluttpakker er frivillig, og skal legges til rette slik at flere kan ta egne valg ut fra muligheter og ønsker. Økt tilrettelegging og bruk av permisjon uten lønn og tilgjengelig pensjonsveiledning er eksempler på andre frivillige tiltak. Oppsigelser er siste utvei, og dersom instituttet sammen med fakultetet ikke klarer å redusere kostnadene tilstrekkelig gjennom andre innretninger, så må vi være forberedt på en styrt nedbemanning i form av oppsigelser.

Oppsummert er det viktig for ILU å finne en god balanse slik at NTNU og ILU tar best mulig vare både på de som blir overtallige og de som blir igjen ved instituttet – etter at noen benytter tilbud om sluttpakker, finner seg jobb annet sted eller går av med pensjon. *Prioritering* er en viktig lederoppgave. Samtidig må fagmiljøene sammen med ledelsen finne nye måter å løse de faste oppgavene på, slik at vi kan gjennomføre samfunnsoppdraget til god kvalitet med færre ressurser.

Instituttets vurderinger av hva som er et bærekraftig nivå på lønn som andel av bevilgning

Normalt anses et bærekraftig nivå på lønn som andel av bevilgningen å ligge på rundt 93-95 prosent. For ILU bør nivået likevel ligge noe lavere fordi en vesentlig del av instituttets kostnader er knyttet til studentpraksis, og som vi beskriver i risikoområde 1 så kan ILU ikke redusere disse kostnadene i særlig stor grad. Lønn til praksislærere på skolene er en vesentlig forpliktelse som instituttet har i tilknytning til våre profesjonsutdanninger (hvor praksis er en obligatorisk del av studieløpet). I regnskapet betegnes dette som *kjøp av tjenester* og er nesten utelukkende (96 prosent) knyttet til praksisaktiviteten vi har.

For estimeringen sin del bør vi sikte å oppnå likevekt mellom inntekts- og kostnadssiden hvor bevilgningsinntektene dekker 100% av alle *lønnskostnader* og *kjøp av tjenester* i tillegg. Det betyr at et ønskelig nivå på lønnskostnader ift. bevilgning bør ligge på ca. 90 prosent på vårt institutt.

Det betyr også at *eksterne inntekter* (BOA og EVU) skal finansiere resten av kostnadene knyttet til investering, drift, reise og husleie. Overskuddet bør da betraktes som instituttets strategiske handlingsrom på både kort (midlertidige strategiske støtteordninger) og lang sikt (avsetninger).

Utviklingen i resultat og avsetninger hvert år i langtidsperioden

Som nevnt tidligere, er instituttets økonomiske situasjon slik at drastiske grep på kostnadssiden trenger å igangsettes på kort sikt for å få snudd den negative trenden i langtidsbudsjettet.

Fakultetet har innført årlige avsetningsmål for hvert av instituttene, for å sikre planmessig opp-/nedbygging av avsetninger i hele langtidsperioden. Etter den budsjetterte reduksjonen ifm. lønns- og husleiekostnader (omtalt tidligere i teksten) ligger instituttet fortsatt ganske langt unna avsetningskravet i hele langtidsbudsjettperioden (se tabellen under). Dette vil uunngåelig bety at avsetningene ved andre enheter ved SU-fakultetet vil bli påvirket i den samme perioden.

En viktig bemerkning i denne sammenhengen er at avsetningsnivået som rapporteres nå forutsetter at 10 ansatte får tilbud og takker ja til sluttvederlaget med antatt fratredelsestidspunkt 1. oktober 2024 (noe vi anser som sannsynlig). Ved økning av dette antallet, vil avviket fra avsetningsmål bli mindre.

	2024	2025	2026	2027	2028
avsetningskrav fra SU for 2025-2028	-2 531 576	-11 100 000	- 2 300 000	6 800 000	16 400 000
avsetninger pr. innlevert LTB R1 2025-2028	-6 236 581	-25 398 693	-33 917 935	-39 097 652	-41 885 812
avvik fra avsetningsmål	3 705 005	14 298 693	31 617 935	45 897 652	58 285 812

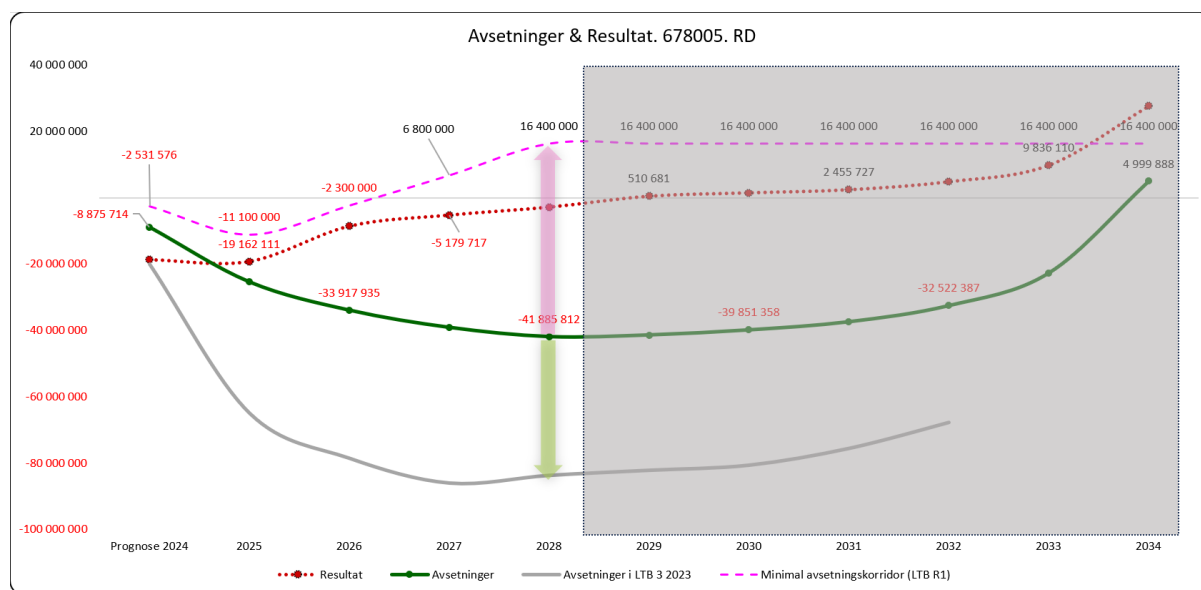
Endringer fra forrige leveranse (dvs. i forhold til årsbudsjett 2024 og LTB 2024-2027 R3)

Som nevnt tidligere, er har **reduksjon i lønnskostnader** og **leiekostnader** vært de viktigste områdene som var jobbet med ifm. denne langtidsbudsjetttrunden. Det er også justeringer i disse typer kostnader som utgjør de største endringene ift. forrige LTB-leveransen. Samlede endringer på resultat og avsetninger vises i tabellen under.

Endringer ifm. forrige LTB (februar 2024)	2024	2025	2026	2027	2028
IB		13 794 990	22 590 130	31 009 180	39 429 570
Resultat	13 794 990	8 795 130	8 419 060	8 420 390	4 679 990
UB	13 794 990	22 590 130	31 009 180	39 429 570	44 109 560

Selv om instituttet leverer et forbedret langtidsbudsjett, er foretatte kostnadsjusteringene ikke tilstrekkelige for å få instituttets økonomi på et bærekraftig nivå i slutten av langtidsbudsjettperioden.

Grafen illustrerer effekten som kostnadsreduksjonen (gjort siden forrige LTB) gir på avsetninger (grønn pil). Samtidig ligger instituttet fortsatt med negative avsetninger i hele perioden og under satte avsetningskravene (rød pil).



Notat

Til: Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Kopi til:

Fra: Institutt for lærerutdanning

Signatur:

Svar fra ILU – virksomhetsrapportering 1. tertial 2024

Jf. bestillingen rapporterer Institutt for lærerutdanning på strategioppfølging (del 1) og økonomistyring og budsjett (del 2).

Del 1 Strategioppfølging

Institutt for lærerutdanning jobber helhetlig og fortløpende med «tiltak 2024» slik de er beskrevet i instituttets periodeplan. I tillegg har langsiktige føringer i periodeplanen i kombinasjon med den økonomiske situasjonen forårsaket at handlingsrommet for å omstille oss blir kortere og mer risikofylt. På alle relevante målområder som f.eks. studieprogramrevisjon er derfor målet for arbeidet *både* økonomisk og faglig bærekraft.

Fra instituttstyresak ILU 3/24 (styremøte 19.4.24) limer vi inn her en tabell som gir oversikt over igangsatte og planlagte delprosesser som skal bidra til økonomisk og faglig bærekraft ved ILU (dvs. å tilpasse utgiftene til inntektene samt å se på kvalitetshevende tiltak med færre ressurser):

ILU i omstilling – delprosesser igangsatt	
Revisjon av ILUs ressursbudsjett	Ressursbudsjettet regulerer forholdet mellom ressurser og kapasitet, og mellom studenttall og timerressurser. Revisjonen følger opp periodeplanens strategiske retning og skal bidra til økonomisk og faglig bærekraft. Revisjonen går over to faser: Delrapportering i mars og sluttrapport høsten 2024.
Nytt databasebasert ressursverktøy	I kjølvannet av revisjonen av ressursbudsjettet gjøres et omfattende arbeid med å utvikle et nytt verktøy til bruk i virksomhetsstyringen. Det nye verktøyet skal gi fagseksjons- og instituttledelse og ILU-administrasjonen et bedre grunnlag i det

Postadresse7491 Trondheim
Norway**Org.nr. 974 767 880**postmottak@su.ntnu.no
www.ntnu.no/ilu**Besøksadresse**

Sverres gate 12

Telefon

+47 73590400

SaksbehandlerAnita I. Brækken |
Dennis Gudim

	strategiske og praktiske arbeidet, og vil effektivisere administrative rutiner. Verktøyet baserer seg på en database med grunnlagsdata (dvs. en videreutvikling av ressursarkene). Det skal forenkles oversiktene, automatisere repetitive oppgaver, gi økt interaksjon med andre systemer, og gi en bedre overordnet oversikt. Målet er at verktøyet skal være ferdig utviklet til høstsemesteret i år.
Revisjon av alle ILUs studieprogrammer	Revisjonen følger opp den strategiske gjennomgangen av studieporteføljen i 2023, periodeplanens strategiske retning, og krav i tildelingsbrevet til ILU for 2024: «Det er forventa at institutta arbeider med å tilpasse porteføljen til kapasitet, jmfør understrekinga i periodeplanen [til SU] om at porteføljen skal koplust tett til strategisk personalplan.» Mandat er under utarbeidelse, arbeidet skal skissere mulige alternativer for omorganisering av emnetilbudet og/eller undervisningsform, med formål økonomisk og faglig bærekraft.
Areal	Sammen med fakultetet utredes hvilke muligheter ILU har for å redusere arealkostnadene, både på kort og lang sikt.
Studentpraksis	Det gjøres et større arbeid med å lage mer fleksible avtaler med skoler, som forbedrer instituttets evne til å styre under endrede forutsetninger. I tillegg skal «Praksisweb 2.0» gi oss bedre styringsinformasjon. Løsningen forventes å bli tatt i bruk på alle studieprogrammene ved ILU kommende studieår. Vi fortsetter arbeidet med effektivisering av kostnader knyttet til reiser og opphold for studenter i praksis.
Eksterne inntekter	ILU har opprettet funksjonen «BOA-koordinator» som skal bidra til ILUs porteføljestyling. Funksjonen er nærmere beskrevet nedenfor.

Tabell 1 (kopi fra styresak ILU 3/24)

Delprosessene som er beskrevet her er en del av en rekke planlagte tiltak for langtidsperioden (fram mot 2028) som blant annet skal gi oss en bedre dimensjonering av utdanningene slik at utgiftene er tilpasset inntektene.

Periodeplan for ILU 2024–2027 (ILU 30/23) viser at instituttet har lagt planer som gir retning for omstillingen. Instituttet er i gang med å realisere mandat for studieprogrammene som skal resultere i en studieportefølje tilpasset en ny økonomisk virkelighet. Det gjøres (og planlegges) en rekke tiltak som instituttleder har forhåpninger om skal resultere i at ILU kommer på et varig høyere, relativt stabilt nivå av eksterne inntekter. Det grunnleggende arbeidet med å innføre forventninger til forskningsgruppene, er i ferd med å ferdigstilles. ILU har opprettet funksjonen «BOA-koordinator», som skal bidra til ILUs porteføljestyling. Dette arbeidet innebærer både å holde systematisk oversikt og følge opp eksisterende prosjekter og bidra til å bringe frem nye (gjennom matching av utlysninger og søkere, kurstilltak og annet).

Instituttet venter på nasjonale ordninger som kan resultere i eksterne inntekter i form av tilslag på søknader på nasjonalt utlyste EVU-tilbud.

For mer detaljert informasjon viser vi til hele styresak 3/24 ([fra 19.4.24-møtet](#)) som i del 2 og 3 oppsummerer arbeidet med årsbudsjett for 2024 og ILU i omstilling.

Del 2 Økonomistyring og budsjett

Dette er rapportering på de første fire måneder i budsjettåret. Historisk erfarer vi at på dette tidspunktet foreligger det lite datamateriale som kan benyttes til å gjøre vurderinger eller trekke konklusjoner om økonomisk utvikling ved ILU inneværende år.

Økonomidelen av virksomhetsrapporteringen er strukturert i tre overskrifter.

Forklaring av budsjettavvik

Pr. 1.tertial ligger instituttet med **4 903 299 kr.** i positivt avvik fra budsjettet. Ca. 2,8 millioner av disse attribueres til periodisering av eksternfinansiert aktivitet (dette er ikke et reelt avvik, så vidt vi kan se på dette tidspunktet). Resterende 2,1 millioner av avviket skyldes forsinkede driftskostnader og økte lønnsrefusjoner.

Oppsummert

Pr. 1.tertial leverer instituttet en prognose som er forbedret med 13 564 090 kr. ift. årsbudsjettet (9,2 millioner av denne summen er overført virksomhetskapital). Ny prognose for årsresultatet etter 1.tertial er -16 244 002 kr. (dette gir -6 467 486 kr. i avsetninger).

En mer detaljert gjennomgang av avvikene og endringene i årsprognosen for de største budsjettpostene følger her.

Inntektssiden:

a) Bevilgning

Et minimalt avvik på **114 849 kr. i merinntekt** skyldes ekstra overføringer ifm. Erasmus+.

- Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 100 000 kr. pr. 1.tertial (forbedring) for å romme denne ekstra inntekten.

b) Netto BOA-aktivitet (Overføring fra BOA og Egenfinansiering BOA)

Et samlet avvik på **2 738 002 kr. i merinntekt** skyldes periodisering (altså føringene som har forekommet tidligere enn forutsatt i budsjettet). Det er for tidlig å si noe om dette er et reelt avvik (dvs. et avvik som faktisk forbedring av årsresultatet) da instituttet har nylig fått tildelt en ny prosjektøkonom som ikke har satt seg inn i ILUs

eksternfinansiert prosjektportefølje og derfor ikke har deltatt i prognosearbeidet ifm. 1.tertial.

c) *Netto EVU-aktivitet (Overføring fra EVU og Egenfinansiering EVU)*

Et minimalt samlet avvik på **-90 320 kr. i mindreinntekt** skyldes upresis periodisering. Hovedtyngden av EVU-føringene kommer vanligvis inn i regnskapet etter hvert avsluttet semester, men noen minimale føringar forekommer utenom dette. Det er disse føringene som har blitt periodisert noe upresist.

d) *Andre inntekter*

Et minimalt avvik på **32 838 kr. i merinntekt** skyldes ekstra føringar (størrelse 50 000 kr.) knyttet til ompostering av administrative lønnskostnader ifm. KfK-emner. Føring av disse hører til prosjektøkonom sitt ansvarsområde og har ikke blitt fulgt opp tilstrekkelig under budsjettering av 2024.

- Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 50 000 kr. pr. 1 tertial (forbedring) for å romme denne ekstra inntekten.

Kostnadssiden:

a) *Investering*

Et avvik på **-165 016 kr. i merkostnad** skyldes regnskapsmessige forhold (noen innkjøp som normalt faller under kategorien *drift* blir allikevel kontert som *investering* pga regnskapskrav om verdiavskrivning for innkjøp over en viss sum).

- Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 300 000 kr. pr. 1 tertial (forverring). Driftsposten blir nedjustert med tilsvarende beløp.

b) *Lønn*

Et samlet avvik på **-48 715 kr. i merkostnad** har en sammensatt natur.

- Deler av dette skyldes normal utvikling innenfor gjeldene arbeidsforhold/ arbeidssituasjon blant *faste* og *midlertidige ansatte* (fravær, permisjoner, naturlige avganger, endringer i stillingsandel og varighet) samt tilhørende *sosiale kostnader*, samlet 590 530 kr. i mindre kostnad.
 - Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 4 144 573 kr. pr. 1.tertial (forbedring) for å gjenspeile effekten endringene gir for hele året.
- Økning i *andre lønnskostnader* på **-1 673 594 kr. i merkostnad** skyldes bl.a. føringene ifm. handlingsplaner (utenlandsopphold og andre strategiske tildelinger refundert fra fakultetet) som ble hensyntatt i annen del av budsjettet (*drift*).
 - Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 2 594 484 kr. pr. 1.tertial (forverring). Drifts- og reisepostene blir nedjustert med tilsvarende beløp.
- Økte *refusjoner* på **1 034 349 kr. i merinntekt** gjenspeiler høyere fraværsandel med tilknyttet NAV-refusjoner enn anslått i budsjettet.
 - Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 1 000 000 kr. pr. 1.tertial (forbedring) for å romme den nevnte utviklingen.

Total effekt av disse prognoseendringene på årsresultat pr. 1.tertial er 2 550 090 kr. i kostnadsreduksjon.

c) *Drift*

Et samlet avvik på **2 141 021 kr. i mindre kostnad** har en sammensatt natur.

- Avviket på driftskostnader utgjør 2 502 862 kr. i mindre kostnad. Ca. 1 million av disse har oppstått pga forsinket kostnadsføring ifm. husleie av E.C. Dahls gt. 10 (faktura ikke mottatt enda), mens resterende 1,5 millioner er manglende føringer ifm. handlingsplaner som ble kontert som *lønn* (se forrige punkt).
 - Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 10 874 000 kr. pr. 1.tertial (forbedring). 9 200 000 kr. av disse er virksomhetskapital som planlegges overført etter pålegg fra dekan. Resten er regnskapstekniske effekter ifm. handlingsplaner og investeringer omtalt lengere opp.
- Avviket ifm. *kjøp av tjenester* utgjør -1 090 078 kr i merkostnad og skyldes periodisering av kostnader knyttet til lønning av praksislærere. Foreløpig anser vi ikke denne kostnadsøkningen som reell.
- Avviket ifm. *reisekostnader* utgjør 805 784 kr. i mindre kostnad. Foreløpig kan det ikke knyttes til annet enn utilstrekkelig nyansert periodisering (flere reiser enn vanlig planlegges gjennomført på sen sommer-tidlig høst i år).
 - Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 124 000 kr. pr. 1.tertial (forverring) pga regnskapstekniske effekter ifm. handlingsplaner omtalt lengere opp.
- Avviket ifm. *internhusleiekostnader* utgjør 77 548 kr. i merkostnad. Dette forklares effekter av månedlig reberegning av størrelsen på internhusleia (mesteparten av denne effekten knyttes til belastning av leie av fellesarealer).
 - Årsprognosen for denne posten har blitt justert samlet sett med 414 000 kr. pr. 1.tertial (forbedring), dette viser innsparingseffekten av arealer i Arkitekts gt. 2, Schnitlergård og en rekke spesialrom på Lysholm som blir sagt opp pr. 1.juni.

Total effekt av prognoseendringene for disse postene på årsresultat pr. 1.tertial er 11 164 000 kr. i kostnadsreduksjon.

Avsetningsnivå

Instituttet begynte 2024 med 9 776 516 kr. i avsetninger (inngående balanse) og skulle avslutte året med et (negativt) årsresultat på -29 808 092 kr. Det vil si at avsetninger ved årsslutt (utgående balanse) er estimert til å være på -20 031 576 kr.

I tildelingsbrevet fra dekan (sendt etter budsjettet ble levert) har instituttet blitt pålagt å forbedre sitt årsresultat med 17,5 millioner kroner i løpet av 2024. 9,2 millioner av disse skal finansieres gjennom overføring av virksomhetskapitalen til instituttets ramme. Resterende 8,3 millioner skulle hentes inn gjennom endring i aktivitet (de facto reduksjon av kostnader, økning av inntekter eller kombinasjon av disse). Slik ble det nye årsresultatet som instituttet forventes å levere -12 308 092 kr., dette gir nye avsetninger på -2 531 576 kr.

Pr. 1.tertial ligger instituttet an til å levere et resultat på -16 244 002 kr. (- 6 467 486 kr. i avsetninger) noe som er 3 935 910 kr. under satte mål.

Årsprognose

Prognosen som leveres ifm. 1.tertial er så godt gjennomarbeidet som mulig under forutsetningen at regnskapstallene for april var først tilgjengelig 13. mai. Det er mange usikkerhetsmomenter som ligger i tallene vi leverer. I de kommende avsnittene rapporterer vi både hvilke tiltak som er satt i verk/planlagt og vi forklarer årsak, sammenheng og tiltak.

Institutt for lærerutdanning ble i tildelingsbrevet for 2024 pålagt et økonomisk krav om *ytterligere* resultatforbedring i 2024. For ILU utgjør dette kravet 8,3 millioner kroner. Det reelle, totale resultatforbedringskravet er på 17,5 millioner kroner, på grunn av at virksomhetskapskapitalen innløses. Kravet utgjør sammen med hele resten av ILUs virksomhetskapskapital¹ 79 prosent av fakultetets samla innsparingskrav på 22 millioner kroner i 2024.

Dette ekstra resultatforbedringskravet er svært mye som forventes av et institutt som allerede har gjort veldig mange innsparingstiltak. Mye er allerede gjort og på kort sikt har vi veldig lite mer å gå på. Det betyr at vi kommer ikke til å klare å innfri resultatforbedringskravet for 2024 på de resterende 8,3 millioner kroner.

Nedbemanning og lønnskostnader

I tillegg til det som allerede er gjort/i prosess for å redusere kostnadene (jf. tekst og tabell 2 nedenfor), er vi bekymret for at vi ikke kommer tidlig nok i gang med ordninger for nedbemanning. Jo lenger tid det går før NTNU-ordningen for sluttvederlag kommer på plass og jo lenger tidsperiode hver individuell sluttpakke varer (antall måneder), desto mer vil ordningen koste ILU – og også påvirke våre muligheter for resultatforbedring negativt.

ILU har noe langtidssykefravær og noen tilfeller av permisjon uten lønn, som gir oss reduserte lønnskostnader i 2024.

Areal

Etter at det ble klart at ILU på kort sikt ikke har anledning til å si opp vårt mest kostbare areal i E.C. Dahls gate 10 (hvor vi er pålagt å betale markedsleie), har instituttleder besluttet at vi må si opp andre deler av arealene våre, fordi det er et viktig bidrag for å støtte opp under målet om balanse mellom bevilgningsinntekter og faste kostnader. Vi kommer til å si opp noe kontorareal og spesialrom med virkning fra 1. juni i år. Det vil på grunn av oppsigelsestid gi oss en budsjetteffekt fra 1. desember på rundt 400.000 kroner i 2024. Fra 2025 vil det gi oss en årlig reduksjon i arealkostnader på i underkant av 5 millioner kroner. Dette tiltaket utløser behov for interne flyttinger i ILUs fagmiljøer.

¹ Gjort rede for i styresak ILU 3/24

Eksternfinansiert aktivitet

Institutt for lærerutdanning har også fått tildelt ny prosjektøkonom. Vi har ikke oppdatert portefølje for den samla eksternfinansierte aktiviteten (BOA), fordi vedkommende naturlig nok trenger tid til å sette seg inn i arbeidet. Dermed mangler vi grunnlag for å kunne vurdere hvordan vi ligger an, og hvordan dette påvirker årsprognosen.

Tabell 2 nedenfor er en kopi fra styresak ILU 3/24 fra 19. april.

Innsparingstiltak som er gjort på ILU siden januar 2023	
Fast lønn	<ul style="list-style-type: none"> ILU har stoppet 5 SPP-stillinger i 2023 og 7 SPP-stillinger i 2024 (styrevedtak april 2023) ILU har lagt inn 3 årlige avganger i LTB-perioden 2024-2027 (udefinert, basert på erfaringstall for avgang fra tidligere år)
Areal og campus	<ul style="list-style-type: none"> Gjenstående ombyggings- og vedlikeholdsprosjekter er stanset. Samlet sett er denne delen av driften nå strippet – og kun det mest nødvendige av innkjøp og faste kostnader er tillatt. (Reelt kutt i 2024-budsjett er 3,1 mill. kr.) Vi har sagt opp «betonglab» og kostnader opphører i mai. (Budsjettkutt/innsparing i 2024 på ca. 234' kr.)
Praksiskostnader	<ul style="list-style-type: none"> Det jobbes med effektivisering av kostnader knyttet til reiser og opphold for studenter i praksis. I tillegg skal mer av praksisoppfølgingen gjøres digitalt. (Estimert kostnadsreduksjon i 2024 er 1 mill. kr.)
Fagseksjonenes fagligstrategiske midler	<ul style="list-style-type: none"> Fagseksjonsmidlene er omstrukturert og samlet i en fagligstrategisk pott. Driftskostnadene er flyttet til instituttnivå. (Budsjettkutt/innsparing i 2024 ca. 550' kr.) Annum er redusert med 500 kr/person. (Budsjettkutt/innsparing i 2024 ca. 200' kr.)
Strategiske nestlederpotter	<ul style="list-style-type: none"> Budsjettene knyttet til tildelinger fra instituttets nestledere, samt hhv. instituttleder- og kontorsjefpotter er redusert. (Budsjettkutt/innsparing i 2024 ca. 270' kr.)
Læringsassistenter	<ul style="list-style-type: none"> Fra 2024 kan læringsassistent kun benyttes på første studieår. (Budsjettkutt/innsparing i 2024 ca. 650' kr.) <i>Oppdatert: Fra høst 2024 vil all bruk av læringsassistent opphøre.</i>
Øvrig drift	<ul style="list-style-type: none"> Instituttleder har innført innskjerpinger i flere runder, første gang i januar 2023, knyttet til blant annet følgende <ul style="list-style-type: none"> Reisekostnader generelt (kort- og langsiktig perspektiv. Miljøansvar: vurdere om reise er nødvendig eller ikke, hvilke alternativer finnes – og kan reisen organiseres som «turne» der ulike formål knyttes til samme reise) Beverting (innskjerping internt ansatte og studenter) Konferanser og større arrangement (antall arrangement og hvor stor del ILU egenfinansierer innskjerpes)

Tabell 2 Tematisk oppsummering av tiltak som er gjort ved ILU for å redusere kostnadene, fram til 19.4.2024 (styresak ILU 3/24)

Oppsummert

Omfanget av nye innsparingstiltak er likevel ikke tilstrekkelig til at vi klarer å innfri hele resultatforbedringskravet. **I sum kan vi grovt anslå at innsparingstiltak i 2024 vil utgjøre et sted mellom 2–5 millioner kroner.**

Instituttstyret ILU

Sak ILU 10/24 Periodeplan midtveisevaluering 2024: status i gjennomføringen

Hensikt: Vi er snart halvveis i kalenderåret. Denne saken gir styret en statusrapport for arbeidet med periodeplantiltakene for 2024. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Innledning

ILUs periodeplan for 2024–2027 ble vedtatt i instituttstyret den 14. desember 2023. Den 6. juni 2024 legger kst. instituttleder fram en midtveisevaluering/statusrapport for arbeidet med mål og tiltak i periodeplanen. Nedenfor følger planen i sin helhet, med tabeller med en tilleggskolonne hvor vi gir en kort beskrivelse av status for tiltakene per mai 2024. I kolonne *Tiltak 2024* er beskrivelsene markert i **grønt** (=ferdigstilt) og **gult** (=arbeidet er i gang). Virkemidler som ikke er igangsatt, er ikke markert.

Instituttleders overordna vurdering er at ILU arbeider godt med målene i periodeplanen. I kapitlet *ILU som organisasjon* er mange tiltakene «grønne» eller i prosess. Grunnet ILUs økonomiske situasjon er noen tiltak ikke påbegynt eller satt på vent. På den andre siden har omstillingsprosessen også ført til at ILU har kommet i mål med å utarbeide en kommunikasjonsplan som skal ivareta god informasjonsflyt og medvirkning.

Noen av tiltakene har fått økt prioritet for å kunne håndtere kravene fra fakultetet gjennom tildelingsbrevet fra 8. mars. Dette gjelder f.eks. oppretting av arbeidsgrupper som eksempelvis utreder metodetilbudet i grunnskolelærerutdanningen på syklus 2, kartlegger tilbudet av praksis i utlandet og ressursbudsjettet. Også studieprogramrevisjonen følges opp med økt trykk for å lage en faglig og økonomisk bærekraftig studieportefølje.

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@su.ntnu.no www.ntnu.no/ilu	Sverres gate 12	+47 73590400	

Adresser korrespondanse til saksbehandlerne. Husk å oppgi referanse.

Periodeplan for ILU 2024–2027: status gjennomføring

Kapittel 1 Forskning og innovasjon
Mål 1: Videreutvikle forskningsgruppestrukturens innhold og form, med fokus på høy kvalitet og god ressursutnyttelse
Mål 2: Styrke forskningsgruppers muligheter til å bidra i forskningsbasert innovasjon
Mål 3: Heve kvaliteten i forskerutdanningen ved å sørge for at alle ph.d.-kandidater opplever å være en del av et aktivt forskerfellesskap
Kapittel 2 Utdanning og innovasjon
Mål 4: Høy utdanningskvalitet og bærekraftig studieportefølje
Mål 5: Et likeverdig samarbeid om praksis i utdanningene
Mål 6: Innovasjon i utdanningene
Mål 7: Læringsmiljø som fremmer likeverd, mangfold og inkludering
Kapittel 3 Organisasjon, infrastruktur og arbeidsmiljø
Mål 8: ILUs organisasjon – ett ILU
Mål 9: Campus og infrastruktur for godt lærings- og arbeidsmiljø
Mål 10: Bærekraftig ressursbruk

Tabell 1: ILUs 10 mål oppsummert

Innledning

Periodeplanen skal realisere Institutt for lærerutdannings strategi «Kunnskap for en bedre skole og utdanning» (2018–2025). Den operasjonaliserer NTNUs og SUs periodeplaner og dekker samme tidsrom som disse. Planen rullerer og revideres årlig.

Periodeplanen er delt inn i tre kapitler med tilhørende mål, målbilde og tiltak:

1. Forskning og innovasjon
2. Utdanning og innovasjon
3. Organisasjon, infrastruktur og arbeidsmiljø

Samfunnsoppdraget for ILU

Vårt samfunnsoppdrag er det viktigste man kan ha. Vi utdanner de beste kandidatene til fremtidens skole og samfunnsliv, og dette handler om at vi bidrar til å gjøre en forskjell for barn og unges oppvekst og utdanning. I en endringstid er dette viktigere enn noen gang. Sammen kan vi gjøre en forskjell.

Institutt for lærerutdanning er Norges største fagmiljø for det 13-årige skoleløpet. Ved instituttet utdanner vi lærere og utdanningsledere til grunnskolen, videregående opplæring, voksenopplæringen, kulturskolen og det frivillige og profesjonelle kunst- og kulturlivet, i tillegg til kandidater til arkiv- og samlingsforvaltning.

Vi har en omfattende etter- og videreutdannings-portefølje og er en viktig bidragsyter for kompetanseutvikling i skolen, særlig gjennom vår forsknings-, formidlings- og innovasjonsaktivitet.

Innovasjonsbegrepet er gjennomgående integrert i periodeplanen. Stortingsmeldingen *En innovativ offentlig sektor – Kultur, ledelse og kompetanse* (Meld. St. 30, 2019–2020) beskriver innovasjon som å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet. Det kan være en ny eller vesentlig endret tjeneste, produkt, prosess, organisering eller kommunikasjonsmåte, og åpner for å tenke nytt om hvordan Norge kan løse store samfunnsoppgaver og utvikle offentlig sektor. En kortere definisjon er nytt, nyttig og nyttiggjort. Ved lærerutdanningen kan vi gjerne tenke på hvordan vår forskning tas i bruk i lærerutdanning, skoler og kommuner.

Ved Institutt for lærerutdanning utdannes kandidater for fremtidens skoler og arkiv. Gjennom forskningsbasert utdanning dannes studentene som fagpersoner og utvikler solid faglig, pedagogisk og didaktisk kompetanse og evne til kritisk refleksjon. De tilegner seg kunnskaper, ferdigheter, holdninger og metoder som rustet dem for arbeidet i skolen. De skriver sine masteroppgaver under veiledning av ILUs forskningsgrupper.

Endrede rammebetingelser

Målene i periodeplanen er formet ut i lys av situasjonen i verden i dag, nasjonale rammer og føringer. Politiske og økonomiske rammebetingelser for UH-sektoren er under endring. Bevilgningen til sektoren går ned, studentrekrutteringen til lærerutdanningene har gått ned nasjonalt over en rekke år, og i 2023 rammet også denne nedgangen i rekruttering de store institusjonene. For å tilpasse oss en ny økonomisk virkelighet og endrede rammebetingelser må ILU gjøre klare prioriteringer for aktiviteten innenfor perioden. Vi må og jobbe systematisk med tiltak som bidrar til økt studentrekruttering, der vi også lykkes med å rekruttere grupper som i dag har lav søkning til lærerutdanningen. ILU må også få økt tilslag på eksternfinansierte prosjekter, og samtidig få til bedre sammenheng mellom utdanning, forskning og organisasjon.

For å få til dette, skal ILU – i tillegg til å satse på NTNUs tematiske satsningsområde (TSO) «Felleskap» – invitere til samarbeid om store tematiske/faglige paraplyer gjennom bred involvering fra hele instituttet.

Ekstern finansiering og partnerskap

Økt tilslag på eksternt finansierte prosjekt gir oss handlingsrom. Samtidig er det slik at tilslag på eksternfinansierte prosjekt er uforutsigbart og kan være vanskelig å regne med i et langsiktig perspektiv. Som institutt må vi derfor justere oss frem til et forsvarlig og komfortabelt forhold mellom lønnsutgifter og bevilgningsinntekter. Som en del av justeringen må vi samtidig arbeide mot å komme oss opp på et høyere, relativt stabilt nivå av eksterne inntekter. Dette fordrer blant annet at vi støtter opp om og bygger flere av våre ambisiøse forskningsmiljøer med behov for ekstern finansiering.

Justering betyr en omstilling; i dette ligger innsparinger og nedskaleringer, men også muligheter til nytenkning, faglig utvikling og innovasjon. I perioden vil ILU sette høye faglige ambisjoner i sentrum, slik at vi kommer ut av perioden som mer samlet og klart profilert i tråd med det NTNU, samfunnet og skolen forventer av Norges største og ledende lærerutdanningsinstitusjon. For å lykkes med eksellent forskning er en styrking av internasjonale nettverk og partnerskap nødvendig.

Kapittel 1 Forskning og innovasjon

Etableringen av forskningsgrupper har vært vellykket ved ILU, og vi har i dag over 80. Mange er aktive og velfungerende, mens andre er inaktive eller avsluttede. Mange har behov for å spisse seg mot noen langsiktige mål, mens andre har behov for å tenke gjennom sammensetningen av medlemmer. Samlet sett har ILU et behov for å samles rundt noen klare forventninger som må knytte seg til kjerneaktiviteten, som publisering, formidling, forskning og kunstnerisk utviklings- og innovasjonsarbeid, og må angå sentrale dimensjoner som internasjonalisering, praksisutvikling, inkludering av uerfarne og frembringelsen av flere sterke forskningsmiljøer.

Gitt tiden som er gått siden etableringen av forskningsgruppestrukturen og prosessene mange av gruppene har vært gjennom, er ILU nå modent for å videreutvikle forskningsgruppestrukturen og -kulturen. Periodeplanen innebærer en målrettet satsning på dette, med en rekke tiltak. Målet er å videreutvikle den kollektive forskningskulturen, som bidrar til at den enkelte ansatte og fagmiljøet i fellesskap kan realisere sine forskningsambisjoner. Dette vil igjen bidra til å utvikle fagene og å styrke grunnlaget for at kunnskapen som ILU utvikler, kan tas i bruk i skolen og samfunnet.

Forskningstiden er den viktigste forskningsstrategiske ressursen som instituttet rår over, og det er derfor et prioritert mål å stimulere til at flest mulig får utnyttet denne tiden best mulig. Mange benytter forskningstiden godt, og oppnår til og med toppkompetanse i sitt fagfelt. Andre opplever utfordringer med å bruke forskningstiden til tilstrekkelig og god forskningsaktivitet. For mye tid brukt på undervisning, administrative oppgaver, manglende prioritering av oppgaver og fragmenterte fagfellesskap er mulige årsaker. Utfordringen gjenspeiles i statistikk for vitenskapelig publisering, som viser at en relativt lav andel av de faste vitenskapelig ansatte med mye forskningstid står for det meste av publiseringen. Samtidig finnes det en betydelig andel i samme gruppe som har få spor av forskningsaktivitet, over år.

Det er en styrke ved forsknings- og utviklingsaktiviteten ved ILU at den er mangfoldig og uensartet, og det vil være uhensiktsmessig å etablere måltall for enkeltforskere. Samtidig er det en klar forventning om at samtlige med forskningstid i stillingen bruker denne til forsknings- og utviklingsaktivitet, og i en tid med større press på ressurser er det avgjørende å vise omverdenen at vi utnytter ressursene våre til det de er gitt til. Dette gjelder også ansatte med mindre forskningstid, som i mange tilfeller har behov for å «komme i gang» med sin forsknings- og utviklingsaktivitet. For disse spiller forskningsgruppene en særlig viktig rolle.

Med synkende bevilgninger til lærerutdanningen øker også behovet for ekstern finansiering til forskningsaktiviteten vår. Dette behovet overlapper mange forskningsgruppers økende behov for finansiering til å bygge fagmiljø, tiltrekke seg stipendiater, skaffe seg driftsmidler og få gjennomslag. Dette innebærer at vi må få tilslag på flere søknader i en periode hvor også de fleste andre institusjoner har samme behov. For å lykkes med dette, vil vi i perioden gjøre tiltak for å heve søknadskompetansen til mulige søkere, og arbeide målrettet for å styrke forskningsgrupper med behov for ekstern finansiering.

Selv om behovet for ekstern finansiering øker, skal ikke alle søke om eksterne midler. Det er ikke alle som har behov for særlig finansiering utover sin egen forskningstid, og flere driver viktig forskning av høy kvalitet like fullt. I dette ligger et viktig prinsipp om arbeidsdeling som ILU vil vie oppmerksomhet i perioden – ikke alle skal gjøre alt hver for seg, men vi skal oppnå målene våre samlet sett. Med ILUs faglige bredde, svarende til vårt brede samfunnsoppdrag, er det avgjørende at vi utvikler flere sterke og ambisiøse

miljøer med ulike funksjoner, enten de arbeider inn mot å flytte den internasjonale forskningsfronten, utvikle praksiser i skolen eller å bli et viktig nasjonalt kompetansemiljø.

Uavhengig av arbeidsdeling er det felles for forskerne ved ILU at de er innovative, nysgjerrige og nyskapende. Innovasjon er også en viktig og integrert del av ILUs samlede forskningsaktivitet. Forskningsbasert innovasjon er innovasjon som har sin opprinnelse i forskningsbasert kunnskap, slik at forskning er grunnlaget for innovasjon og nyskaping. Det er for eksempel på grunnlag av ILU-forskning utviklet et verktøy for planlegging av undervisning i flerspråklige klasserom, og ILU har utviklet «actioswim» som nå brukes i mange skoler og gir støtte i opplæring i svømming og livberging. ILU har også mange Dekom-opppdrag der skolene jobber med faglig utviklingsarbeid på grunnlag av vår forskning. I forestående periode fokuserer vi på å videreutvikle forskningsgruppers muligheter for å bidra til forskningsbasert innovasjon, i samarbeid med eksterne partnere som skoler, museer, organisasjoner og næringsliv.

En annen felles og avgjørende brikke for vellykkede forskningsgrupper er stipendiater og postdoktorer. Disse er ikke bare viktig for frembringelsen av ny forskning og nye forskere, men bidrar til å bygge fagmiljø og til å realisere gruppenes ambisjoner. Ph.d.-veiledning inngår også som en del av etablerte forskeres kvalifisering og karriereutvikling. For stipendiatene er tilhørigheten til en aktiv, velfungerende og inkluderende forskningsgruppe viktig som et faglig-sosialt fellesskap og en del av forskerutdanningen som gir dem praktisk erfaring med reell forskningsaktivitet. I forlengelsen av stipendiatressursen, er også studenter en viktig ressurs for forskningsgruppene.

Mål 1: Videreutvikle forskningsgruppestrukturens innhold og form, med fokus på høy kvalitet og god ressursutnyttelse

Målbilde 2027

ILU har et hensiktsmessig antall aktive forskningsgrupper med høye ambisjoner og langsiktige planer, som også gjenspeiles i fagseksjonenes og sentrenes faglige profil. Forskningsgruppene ledes profesjonelt av forskningsgruppeledere med skoloring. Forskningsgruppene fungerer samlet sett som en arena hvor erfarne og uerfarne samarbeider, og rekrutterer et jevnt tilsig av stipendiater og postdoktorer som bidrar aktivt til forskningsgruppenes arbeid. Samlet ligger ILU jevnt på om lag 100 stipendiater.

Flere forskningsgrupper har hevet sin samlede søknadskompetanse og får tilslag på søknadene om den eksterne finansieringen de har behov for. Samlet har instituttet jevnt tilslag på nasjonale og skandinaviske forskningsmidler, som Forskningsrådet (NFR), Direktoratet for høyere utdanning og kompetanse (HK-dir) og NordForsk.

Noen av de mest ambisiøse forskningsgruppene har bidratt til at ILU leder og har fått sin første koordinator i et Horizon Europe-prosjekt (HEU), og at vi har flere realistiske søkere til Det europeiske forskningsrådet (ERC). Som institutt har vi lyktes i å bygge solide HEU-konsortier på allerede vellykkede Erasmus-samarbeid.

ILUs forskningsgrupper har bidratt aktivt til NTNUs tematiske satsningsområde «fellesskap».

Samlet arbeider om lag en fjerdedel av de faste vitenskapelig ansatte aktivt med å søke ekstern finansiering, og samtlige ansatte med forskningstid har bidratt til at ILU årlig passerer 300 poeng for vitenskapelige publikasjoner.

Forskningsgruppene driver aktivt med fag- og forskningsformidling som en del av sitt arbeid, og ILU-forskere er svært godt representert i pensumlister lokalt og nasjonalt. Dette er et tydelig tegn på at ILU leverer et solid bidrag til å utvikle lærer- og lederutdanninger for utdanningsfeltet.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Foreta en gjennomgang og kartlegging av alle forskningsgruppenes fokus og status. Invitere grupper som i stor grad har overlappende fokusområder til å avklare om de har nytte av tettere samarbeid, eller om forskningen deres best ivaretas i separate grupper.	Skjer i forbindelse med implementering av forventninger til forskningsgrupper.
Utrede og innføre forventninger til samtlige forskningsgrupper, og utrede og innføre kriterier for forskningsgrupper som ønsker driftsmidler og annen ressurstildeling.	FU har utviklet forventninger til forskningsgrupper, som også har vært på høring og blitt ytterligere justert.
Gjennomføre en forskningsstrategisk kartlegging av Erasmus-prosjekter med potensial for å bygge større forskningsprosjekter.	Utredningen er gjennomført, og overlevert nestleder forskning og BOA-koordinator.
Bruke medarbeidersamtalen systematisk for å kartlegge behov hos tilsatte for god bruk av den enkeltes forskningstid.	Diskutert i ledermøte, men foreløpig ikke innført systematisk.
Gjennomføre skreddersydde kurstiltak for å øke ILUs samlede søkerkompetanse inn mot populære eksterne finansieringskilder.	Arbeidet med utvikling av kurspakker inn mot "trapper" for ekstern finansiering er påbegynt.
Utrede mulig innretning for en forskningsstrategisk struktur som videreutvikler sammenhengen mellom nivå 3 og 4, samt fagseksjoner og forskningsgrupper.	FU har hatt temaet til diskusjon.
Opprette lokal koordinerende gruppe inn mot TSO fellesskap.	Mulige innretninger og personer med koordinatorkfunksjon har vært diskutert. Bør sees i sammenheng med innføring av satsningsområder ved ILU.
Undersøke muligheten for å opprette tverrfaglige forskningsstrategiske satsninger for ILU.	Har vært diskutert i FU. Diskuteres videre i ledermøtet.

Tiltak 2025–2027

- Innvilge driftsmidler til forskningsgrupper basert på aktivitetskriterier og forventninger.

- Igangsette meritterende forskningsgruppelederprogram ved ILU, med bakgrunn i erfaringer fra forskningsgruppelederforum ved ILU og NTNUs forskningsgruppelederprogram.
- Videreutvikle enhetenes faglige profiler, sett i sammenheng med forskningsgrupper og satsningsområder.
- Bruke strategiske virkemidler som tildelinger av RSO, forskningstermin og forskningsstrategiske midler i styrkingen av forskningsgrupper.

Mål 2: Styrke forskningsgruppers muligheter for å bidra til forskningsbasert innovasjon

Målbilde 2027

Flere av ILUs forskningsgrupper arbeider aktivt og målrettet med forskningsbasert innovasjon. ILU har flere «Disclosure of invention», flere Discovery forprosjekter og har fått tre Discovery hovedprosjekter. Vi jobber systematisk med å frembringe nye innovasjonsprosjekter.

Vi har fått økt bevissthet om immaterielle rettigheter og åpen vitenskap, og er i større grad åpne for at forskning kommersialiseres eller tas videre av andre enn oss selv. Vi har også fått økt bevissthet om hvordan vår forskning ligger til grunn for samarbeid med skole, kommuner og fylkeskommuner. Innovasjonsarbeidet aktiverer mange universitetslektorer og deres utviklingsarbeid i skole- og praksisfelt. Universitetsskoleprosjektet fungerer som en etablert og omfattende plattform for arbeidet.

Innovasjonsarbeidet gir et betydelig ILU-bidrag inn mot NTNUs tematiske satsningsområde «Felleskap», og satsningsområdet har også muliggjort at langt flere universitetslektorer har fått mulighet til å skaffe seg erfaring med vitenskapelig publisering.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Pilotere ordning for søkbare innovasjonsmidler for forskningsgrupper ved ILU. For direkte innovasjon i offentlig sektor.	Innretning har vært diskutert. Vanskelig i presset økonomisk situasjon.
Gjennomføre interne workshops der nye innovasjonsidéer presenteres, etter modell fra NTNU Discovery.	Prøvd ut, men foreløpig ikke systematisk.

Tiltak 2025–2027

- Innføre system for å inkludere studenter i forskningsgruppers innovasjonsarbeid, eksempelvis gjennom masterarbeidet.
- Inngå samarbeid med Entreprenørskolen om å utvikle mastertorg.
- Gjennomføre kurspakker om «Disclosure of invention» og NTNU Discovery-midler.
- Utvikle og prøve ut nye og innovative metoder for å formidle forskning.

Mål 3: Heve kvaliteten i forskerutdanningen ved å sørge for at alle ph.d.-kandidater opplever å være en del av et aktivt forskerfellesskap

Målbilde 2027

Vi har gjennomført emnerevisjon som gjør at vi har attraktive ph.d.-emner for interne og eksterne kandidater. Utvalget av ILUs emner spiller godt sammen med tilbudet nasjonalt og internasjonalt, og gjenspeiles i/av viktige forskningsmiljøer ved ILU. Samlet sett har ILU emner som gjennomføres på tvers internt ved ILU og SU-fakultetet.

Ph.d.-stipendiatene ved instituttet er godt integrert i aktive forskningsgrupper.

ILU leder et MSCA Doctoral network.

Vi har lykket med søknader om ekstern finansiering som rekrutterer stipendiater og har økt antallet fra 80 til om lag 100 stipendiater. En betydelig andel av disse er stipendiater under ordningene for offentlig ph.d. og nærings-ph.d.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Videreutvikle emneporteføljen som oppfølging av intern og ekstern evaluering.	Arbeidsgruppe under ph.d.-utvalget nedsatt.
Synliggjøre stipendiaters rolle i forventninger/kriterier til forskningsgrupper.	Formulert inn i et eget forventningsområde.
Gjøre systematiske fremstøt for å tiltrekke oss stipendiater under ordningene for offentlig ph.d. og nærings-ph.d.	Flere fremstøt, men ikke kommet i mål med systematikken.
Utvikle samlet informasjonsside på ILUs wiki om ph.d.-kandidaters rettigheter og plikter, som spiller godt sammen med instituttets onboardingseminarer.	Siden er utviklet. Skal få ytterligere informasjon.
Gjennomgå/kvalitetssikre rutiner for utarbeidelse av individuell plan for gjennomføring av pliktarbeidet.	Prosess kjøres fra fakultetet. Bestilling kommer.
Gjennomgå/kvalitetssikre rutine med å gjennomføre oppstartsamtale med nye ph.d.-kandidater innen en måned etter oppstart, basert på felles samtaleguide.	Prosess kjøres fra fakultetet. Bestilling kommer.
Innføre karriereveiledning som et viktig element i medarbeidersamtalen.	Har vært diskutert i ph.d.-utvalg og ledermøte, men foreløpig ikke innført systematisk.

Tiltak 2025–2027

- Undersøke muligheter for langsiktige og stabile samarbeidsavtaler med andre universiteter, også internasjonalt.

Kapittel 2 Utdanning og innovasjon

ILU er Norges største lærerutdanningsmiljø, og gjennom utdanningene våre, som drives av engasjerte og kompetente fagfolk, skal vi bidra til å realisere samfunnsoppdraget på best mulig måte. Nasjonalt står lærerutdanningene og læreryrket overfor store utfordringer knyttet til rekruttering og omdømme. Dette skal vi bidra til å snu.

ILU opplevde også en nedgang i antall søkere til lærerutdanningene i 2023. Lærerutdanningene sliter med å rekruttere både menn og marginaliserte grupper i samfunnet. Å skape utdanninger som interesserer mannlige søkere, og der marginaliserte grupper kan se seg selv i rollen som lærer, er en prioritert oppgave for ILU. Alle samfunnsgrupper må ønske å bidra inn i skolen og lærerutdanningen for å kunne lykkes med utdanning som samfunnsoppdrag. Å skape inkluderende og engasjerende læringsmiljø hvor studentene møter høye forventninger og kan utvikle sin identitet og faglighet vil stå sentralt i kommende periode.

Å styrke utdanningskvaliteten i en tid med synkende bevilgninger krever bevisste valg. Vi skal lyse ut strategiske prosjektmidler som gjenspeiler periodens mål og tematiske satsinger og arbeide aktivt med å stimulere fagmiljøene til å utvikle prosjekt som bidrar kreativt til en bærekraftig studieportefølje.

Samtidig vil vi styrke flere miljøer til å bli spissmiljøer og oppmuntre allerede eksisterende sterke miljøer innen utdanning til å søke eksterne midler. ILUs stipendiater som har undervisningsdel i sin stilling, bidrar også til at innovative perspektiver kommer inn i utdanningsprogrammene når de deltar i profesjonelle kollegiale fagfellesskap og får styrket sin tilhørighet ved ILU.

Innovasjon i utdanningsområdet er en ambisiøs sammenstilling, men den både gjenspeiler og annonserer et ønske om å (videre)utvikle en innovasjonskultur som i stor grad er i stand til å møte muligheter og utfordringer i dagens og morgendagens samfunn. Innovasjon i utdanning kan være et produkt (FoU- eller masterprosjekt), en prosess eller en kommunikasjonsmåte som er ny, nyttig og nyttiggjort. For å styrke denne ambisjonen vil vi legge til rette for at flere ansatte og studenter kan drive faglig og pedagogisk utvikling som tas i bruk i lærerutdanning, skoler og kommuner (som for eksempel *Praksisweb* og *actioswim*).

Utdanningene våre drives av engasjerte og kompetente fagfolk som hver dag bidrar til å realisere samfunnsoppdraget på best mulig måte. Tidvis bruker de mer tid til undervisningen enn det som er tildelt. Dette fører videre til press på forskningstid, og gjør det vanskelig å få arbeidssituasjonen til å gå opp. I perioden vil instituttet legge vekt på å frigjøre ressurser der hvor det er mulig, samt sørge for at det ikke brukes mer enn den tildelte tiden på ulike oppgaver.

Studentene på MGLU rapporterer om manglende koherens i studieprogrammene ved gjentakelser innenfor ulike fag. Vi må sikre at alle studieprogrammene har en jevn og forutsigbar progresjon på tvers av fagmiljøene. Vi skal lage tydeligere profilering og tverrfaglige satsningsområder som er samlenende for fagmiljøene og som bidrar til kvalitetshevende sammenheng for studentene.

Studentpraksis er sentralt i alle lærerutdanninger. Rammeplanen for MGLU åpner for at inntil 15 dager er alternativ praksis utenfor skolen. En satsing i kommende periode vil være å utforske, utrede og prøve ut alternative praksisarenaer. Prosjekter som Lydrik(k), PRANO og LAB-Ted har banet vei for å se på hvordan et tett samarbeid med praksisfeltet kan være et reelt alternativ til den tradisjonelle studentpraksisen i studiet. Vi vil bruke erfaringen fra disse prosjektene til å bygge en infrastruktur som muliggjør en utprøving av alternative praksisarenaer nærmere knyttet til undervisningsfagene i lærerutdanningen, samt samarbeid omkring masterveiledning.

Et annet satsningsområdet i praksisdelen av studiet er god kommunikasjon mellom campus og partnerskapene både fysisk (f.eks. rektormøter, kursing av praksis- og oppfølgingslærere) og digitalt (Praksisweb 2.0).

Etter- og videreutdanningsaktiviteten ved ILU er ressurskrevende. I kommende periode vil vi styrke samarbeidet innad på ILU og jobbe i tett dialog med regionene for å sikre faglig og ressursmessig forutsigbarhet i samarbeidsprosjektene. I 2025 er det varslet et nytt helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling i barnehage og skole som vil ha betydning for hvordan ILU utvikler etter- og videreutdanning for lærere.

Mål 4: Høy utdanningskvalitet og bærekraftig studieportefølje

Målbilde 2027

Studieporteføljen reflekterer samfunnsutfordringene og de store globale utfordringene knyttet til sosial og miljømessig bærekraft som verden står overfor i dag. Studieporteføljen er økonomisk bærekraftig og tilpasset en ny økonomisk virkelighet. Vi er i stand til å utforske nye måter å organisere utdanningene på som kan styrke forskningsbasering, faglig fordykning, profesjonsfaglige perspektiver, helhet og sammenheng i utdanningene.

ILU svarer godt på endringene i sektoren som rekruttering til utdanningene, nye rammeplaner for lærerutdanningene og innføring av nytt helhetlig system for kompetanseutvikling i barnehage og skole. Vi har flere spissmiljøer innen utdanning, har økt andelen som søker eksterne finansieringskilder og har utviklet alternative bærekraftige strukturer i praksisdelen av studiene.

Den nære koblingen mellom utdanning og forskning synliggjøres gjennom utstrakt bruk av erfarne forskere (med toppkompetanse) på førsteåret. ILUs ansatte er i stor grad representert på instituttets pensumlistene.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Følge opp tiltak etter den strategiske gjennomgangen av studieporteføljen i 2023 for å tilpasse den samlede emne- og studieprogramporteføljen til ILUs bevilgningsøkonomi og styrke kvaliteten i utdanningene.	Alle studieprogramlederne har fått en bestilling fra konst. instituttleder for å tilpasse emnetilbudet i sitt og på tvers av studieprogrammene.

Utrede nye modeller for opplæring i vitenskapsteori og metode.	Arbeidsgruppen Vitenskapsteori og metode (VOM) leverer rapporten sin med ulike modeller i slutten av mai.
Utrede juridisk mulighet for å utstede bachelorvitnemål basert på krav om undervisningskompetanse i skolefag etter 3. år i grunnskolelærerutdanningene.	Dette er arbeidet er ikke påbegynt.
Videreutvikle etterutdanningsmodellen i tett dialog mellom utviklingspartnere og faglig ledelse ved ILU.	Konst. nestleder for utdanning følger opp eksterne tilbud i tett dialog med fagseksjonslederne og utviklingspartnere.

Tiltak 2025–2027

- Videreføre og følge opp tiltak for å ivareta faglighet og forskningsfokus og å tilpasse den samlede emne- og studieprogramporteføljen til ILUs bevilgningsøkonomi.
- Revidere oppbygningen av lærerutdanningene i tråd med nye rammeplaner, med mål om å styrke profesjonsfaglige perspektiver, helhet og sammenheng i utdanningene.
- Utnytte nye finansieringsordninger for kompetanse- og karriereutvikling i skolen gjennom å utvikle etterspurte og fleksible videreutdanningstilbud.
- Utrede om det er mulig og ønskelig å utvikle eller videreutvikle eksisterende emner i grunnskolelærerutdanningen som fellesemner ex.phil. og Eksperter i team, i tråd med forskrift om studier ved NTNU og nye rammeplaner.

Mål 5: Et likeverdig samarbeid om praksis i utdanningene

Målbilde 2027

Studentpraksis er en viktig del av lærer- og arkivutdanningene, og alle involverte opplever høy faglig og administrativ kvalitet i praksisdelen av studiene. Å integrere praksis i utdanningene er et kontinuerlig satsingsområde som sikrer faglig fordypning, forskningsbasering, profesjonsretting, helhet og sammenheng i utdanningene.

ILU har et samarbeid med universitetsskolene og andre samarbeidspartnere som reflekterer forsknings- og utviklingsarbeid i partnerskapene. Praksislærere og -skoler opplever seg som likeverdige lærerutdannere og bidrar aktivt med profesjonskompetanse fra praksisfeltet, også i undervisningen på campus.

ILU har en portefølje av praksistilbud i utlandet som gjenspeiler høy faglig kvalitet, mangfold og forsvarlig klimaavtrykk.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Revidere og samordne samarbeidsavtalene med partnere i praksisfeltet.	Etter en gjennomgang av samarbeidsavtalene konst. instituttleder terminert flere avtaler der skolene ikke har mottatt studenter pga. endring i reise- og boutgifter. Revidering av øvrige avtaler er i prosess.

Kartlegge tilbudet av praksis i utlandet, og utrede muligheter for å utvide tilbudet til andre land og avvikle tilbudet i høykostland som innebærer store økonomiske og miljømessige omkostninger.	En arbeidsgruppe leverer sin rapport om utenlandspraksis i begynnelsen av juni.
Videreføre påbegynt utviklingsarbeid for faglig integrert praksisadministrasjon.	Regelmessige møter og kommunikasjon mellom faglige og administrative videreføres.
Starte innpassing av praksisnære prosjekter som PRANO, Lydrik(k) og LAB-Ted i ordinær praksis.	Innpassing av praksisrelevante utviklingsprosjekter er godt i gang.
Evaluere 1. studieår- og 3. studieårpraksisprosjektet i MGLU.	Evalueringsrapportene ferdigstilles i slutten av vårsemesteret.
Opprette praksisprosjekt for 2. studieår og syklus 2 i MGLU for å bygge videre på viktige erfaringer fra det nasjonale masternetverket og andre praksisnære prosjekter.	Dette arbeidet følges opp av studieprogramlederne og tre faglige partnerskapsledere på MGLU
Videreføre utviklingsarbeid ved å lage nye møtestrukturer for praksislærere, rektorer, oppfølgingslærere og studenter i MGLU.	Det jobbes kontinuerlig med å finne nye møteplasser for å involvere eksterne i arbeidet med praksisutviklingen.
Etablere en helhetlig ordning for årlig evaluering av studentpraksisen i alle studieprogrammene.	Dette arbeidet er i gang.
Prøve ut alternative praksisarenaer for å styrke faglig forankring i praksisdelen av studiene.	Fra høsten 2024 gjennomføres det en pilot i museumspraksis for MGLU-studenter.

Tiltak 2025–2027

- Styrke samarbeidet med partnerskapene.
- Bevare og videreutvikle etablerte tilbud som fungerer godt.
- Opprette nye miljømessige og økonomisk bærekraftige praksistilbud i utlandet.
- Evaluere og fortsatt prøve ut alternative praksisarenaer knyttet til ulike fag i utdanningene.

Mål 6: Innovasjon i utdanningene

Målbilde 2027

ILU har en felles bevissthet om at innovasjon i utdanning i stor grad handler om å utdanne studenter som kan drive faglig og pedagogisk utvikling i tråd med de muligheter og utfordringer vi har i dagens og morgendagens samfunn. Vi har administrative og faglige strukturer som stimulerer til nye læringsformer, nye læringsstrategier og gode læringsprodukter. Vi har engasjerte og motiverte ansatte som også kan veilede utviklingsorienterte masteroppgaver i flere fag.

Våre utdanninger er rustet til å møte og kritisk vurdere nye teknologier som påvirker hvordan vi samhandler, lærer og arbeider. Våre studenter lærer å utnytte nye teknologier for å utforske nyskapende undervisningsdesign og arbeidsmåter, ikke bare nasjonalt, men også i en internasjonal sammenheng.

Tiltak 2024-2027	Status mai 2024
Utvikle en innovasjonskultur blant studenter og ansatte ved ILU i tråd med tiltakene i kapittel 1, mål 2.	Dettes jobbes det med på ulikt vis i fagseksjonene
Utrede, utvikle og pilotere tverrfaglige samarbeids- og veiledningsarenaer for å legge til rette for innovasjons-, praksis- og utviklingsrettede prosjekter i utdanningene, både på master- og bachelornivå.	Dette arbeidet er påbegynt med møter i utvidet ledergruppe og innovasjonsleder ved ILU.
Etablere strukturer for å koble masterstudenter til forskningsgrupper.	Dette er ikke formalisert så langt, men vært oppe til diskusjon i FU. Er også innskrevet i forventninger til forskningsgrupper.

Mål 7: Læringsmiljø som fremmer likeverd, mangfold og inkludering

Målbilde 2027

ILU arbeider kontinuerlig med inkluderende og engasjerende læringsmiljø hvor studentene kan utvikle sin identitet og faglighet. Undervisningen i alle studieprogram er studentaktiv, utforskende og undersøkende, og legger til rette for mangfold, internasjonale/flerkulturelle perspektiv og inkludering. ILU har god universell utforming fysisk, digitalt og i undervisning. Studenter med funksjonshinder kan delta likeverdig i et godt læringsmiljø.

ILU har videreutviklet gode rutiner og strukturer for rekrutteringsarbeid, med innhold, form og i kanaler som er tilpasset de ulike målgruppene. ILU har særlig fokus på å tiltrekke seg lærerstudenter som er underrepresentert i lærerutdanningene, som menn og studenter fra ulike marginaliserte grupper.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Videreutvikle samarbeidet med studentdemokratiet for å styrke studentenes engasjement i sin egen studiehverdag.	Ledelsen har tett dialog med studentene og fortsetter med det.
Arbeide bredt for å styrke mangfoldig rekruttering til lærerutdanningene og ILUs andre utdanningsprogram gjennom relevante kanaler, studieprogramnettsider, faglige nettverk og samarbeid med yrkesfeltet, tilpasset målgruppene.	ILU bidrar med egne representanter inn i den nasjonale rekrutteringsgruppen

Gjennomføre en spørreundersøkelse om likeverd, inkludering og mangfold blant studentene etter modell av personalundersøkelsen år 2023.	Dette er i prosess.
Videreføre studentdrevne aktiviteter som <i>Menn i skolen, Skrivesnakk, SAMMEN.</i>	Tiltakene fortsetter
Integrere og kombinere <i>Temadykk</i> med allerede eksisterende studentaktiviteter. Følge opp studenter fra ulike marginaliserte grupper.	Temadykk er foreløpig satt på pause pga. økonomiske hensyn
Følge opp studenter fra ulike marginaliserte grupper.	De ovennevnte studentaktivitetene er første trinn i oppfølgingen. ILU ønsker å kunne tilby en større rigg til studenter fra marginaliserte grupper framover.
Jobbe konkret med utvikling av universell utforming i utdanningsprogram og undervisning.	Konkrete tiltak er ikke satt i gang.
Etablere felles rammer for oppmøte og obligatoriske arbeidskrav på tvers av emner i samme studieår (sikre jevn arbeidsinnsats for studentene i ulike emner).	Dette er en del av den ovennevnte studieprogramrevisjonen.

Tiltak 2025–2027

- Evaluere og revidere tiltak som er påbegynt i 2024.

Kapittel 3 Organisasjon, infrastruktur og arbeidsmiljø

Institutt for lærerutdanning (ILU) er NTNUs største institutt målt i antall ansatte og i antall studenter. ILU er samlokalisert på Kalvskinnet som en attraktiv campus midt i byen. Studenter, ikke bare fra ILU, bruker Kalvskinnet aktivt, noe som både er positivt og har sine utfordringer. Siden fusjonen har antall ansatte ved ILU vokst betydelig fra ca. 320 i 2017 til ca. 470 i 2023, en vekst på nærmere 50 %. Dette har medført et behov for nye kontorarealer.

Et godt arbeidsmiljø er både et mål i seg selv og også et viktig virkemiddel for å holde høyest mulig kvalitet i aktiviteten. ILU er et stort og mangfoldig institutt. Mye av arbeidet med arbeidsmiljøet skjer i hver personalenhet, samtidig som det er mange eksempler på arbeidsmiljøtemaer som går på tvers av enhetene. Arbeidsmiljøet er et fellesanliggende der lederne har et særlig ansvar og alle medarbeiderne har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. ILU går inn i en tid med knappere ressurser, og det blir enda viktigere å ta vare på åpenhet og trygghet i arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljøundersøkelsen (ARK) er et av flere verktøy i arbeidsmiljøutviklingen.

Instituttets størrelse og mangfold gir gode forutsetninger for bred rekruttering som tar høyde for likestilling, mangfold og ulike livsfaser og -situasjoner. Strategisk personalplan (SPP) er et sentralt verktøy i planlegging og utvikling av personalet og blir særlig viktig i en tid med knappere ressurser. Et konkret utviklingsområde er å utvikle søkerkompetansen hos vitenskapelig ansatte, med sikte på økt suksessrate i konkurranseutsatt aktivitet som kan bidra til bedre økonomisk handlingsrom for ILU.

Instituttet er i dag lokalisert på campus Kalvskinnet i syv forskjellige bygg, og i arbeidsplassarealer av ulik art, både enekontor og større og mindre delekontor. Selv om fagmiljøet er på ett sted, er det store avstander innenfor campus, og enkelte fagmiljøer sitter spredt på campus. Spredte fagmiljøer kan svekke samarbeid og utvikling av undervisning og forskning, og den enkeltes opplevelse av tilhørighet. Det er stor variasjon i arbeidsplass typer. Det er aldri laget en helhetlig plan som ivaretar ILUs behov på Kalvskinnet. I 2023 har NTNU startet et viktig prosjekt om «Helhetlig arealplan campus Kalvskinnet» som skal gjennomføres med Eiendomsavdelingen som prosjektleder. ILU ønsker en levende campus for et best mulig student- og arbeidsmiljø. Det har stor betydning at de ansatte møter på jobb. Derfor har ILU valgt å ikke benytte hjemmekontor som ordning.

ILUs utdanninger krever ulike typer areal. Mye av undervisningen er organisert i mindre studentgrupper, og flere fag krever særlig tilrettelagte undervisningsareal, for eksempel kroppsøvingssal, kunst- og håndverksrom, musikkrom, scenekunstrom mv. Spesialrom må bekostes av ILU og belaster instituttet med internhusleie. I en tid med knappere ressurser må vi vurdere strengere hva vi benytter av areal.

NTNUs prinsipper for internhusleie framstår som inkonsistente og uforutsigbare. De har også uklare konsekvenser for servicefunksjoner og bekostning av disse funksjonene. ILU har behov for avklaringer av hvordan internhusleie og regel- og avtaleverk på eiendomsfeltet forvaltes fremover for å kunne ha forutsigbarhet i virksomheten.

Bærekraft er en grunnleggende del av lærerutdanningene og også i ILUs virksomhet. Bærekraft handler om balanse i ressursbruk som gagnar natur, miljø og økonomi på kortere og lengre sikt. Det er behov for å vurdere reiseaktivitet mer strengt både av miljømessige og økonomiske hensyn, og det samme gjelder innkjøp. ILU vil være med og ta ansvar for å bremse uheldig utvikling og å ta bærekraftige valg. Dette behovet skjerpes i en tid med knappere økonomiske ressurser.

Mål 8: ILUs organisasjon – ett ILU

Målbilde 2027

Vi tiltrekker oss de beste kandidatene og sikrer at de best kvalifiserte takker ja til stilling. Arbeidsbetingelsene er attraktive og konkurransedyktige. Ansatte får tilbud om kompetanseutvikling, har fleksibilitet i arbeidshverdagen og god tilhørighet til arbeidsmiljøet. Kompetente medarbeidere bidrar til økt suksessrate i konkurranseutsatt aktivitet.

ILUs arbeidsmiljø er preget av likeverd, inkludering, respekt, mangfold og fellesskap. Det gode i arbeidsmiljøet skal forvaltes og utvikles videre, og det skal tas grep der det er rom for forbedring. ILU har god universell utforming fysisk, digitalt og kommunikativt som støtter opp under et likeverdig arbeidsmiljø på tvers av ansattes funksjonsmangfold. Alle ILUs ledere har arbeidsmiljøet særlig i fokus, og alle ansatte bidrar godt til et godt arbeidsmiljø og tar vare på hverandre. ILUs ulike organer og fora for medvirkning er godt kjent og synlig. De ansatte har et klart bilde av hvilke kanaler som finnes for medvirkning og medbestemmelse.

Det er attraktivt å være leder ved ILU. ILUs ledere er tydelige faglig-strategiske ledere, både i ILUs ledergruppe og i egen enhet. Ledere har tilstrekkelig handlingsrom for å løse lederoppgavene på ulike måter, og det er rom for egen forskning og faglig utvikling i lederstillingene.

ILU har administrative tjenester av svært høy kvalitet. Administrasjonen er en attraktiv arbeidsplass med gode utviklingsmuligheter. Administrasjonen er synlig og tilgjengelig og oppleves som en integrert del av instituttet, med løpende oppdatert oversikt over ansvarsfelt tilgjengelig på ILUs hjemmeside. Tjenestesamarbeidet med nivå 2 og 1 er tydelig og fungerer godt. ILUs administrasjon er en pådriver for å styrke tjenester og prosesser som støtter kjernevirksomheten.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Utrede og foreslå ulike tilnærminger til å løse lederoppgaver på fjerde nivå.	Enhetslederne har presentert sine fagseksjoner/senter/administrasjon og ulike måter å lede dem på i ledermøtene.
Tydeliggjøre de ulike organers og foras roller og mandat.	ILUs wiki har publisert instituttets ulike fora og mandat.
Arbeide med økt bevissthet om de ulike medvirkningsarenaene gjennom bedre internkommunikasjon.	Pga. omstillingsprosessen har ILU utarbeidet en kommunikasjonsplan som skal ivareta god informasjonsflyt og medvirkning.
Utvikle nytt system for ressurs-/undervisningsplanlegging.	Systemet tas i bruk fra høsten 2024
Evaluere forum for likeverd, inkludering og mangfold, og identifisere konkrete tiltak for å videreføre og utvikle arbeidet med disse temaene ved instituttet.	Forumet er i tett dialog med instituttleder for å fortsette arbeidet.

Tiltak 2025–2027

- Arbeide videre med organisasjonsutvikling i administrasjonen, med særlig vekt på å styrke den administrative støtten til fagseksjonslederne og samarbeidet mellom administrasjon og vitenskapelig ansatte.
- Identifisere og gjennomføre prosjekter med automatisering og digitalisering.
- Fortsette dialogen med fakultetet om arbeidsdeling og tjenestekvalitet og -omfang.
- Utfordre den etablerte arbeidsdelingen mellom fakultet og institutt der vi ser bedre løsninger.
- Styrke personallederes evne til å bruke medarbeiderdialogen aktivt i bemanningsplanlegging og kompetanse- og karriereutvikling.

Mål 9: Campus og infrastruktur for godt lærings- og arbeidsmiljø

Målbilde 2027

Alle ansatte og studenter opplever Kalvskinnet som et godt sted å være og en levende og attraktiv campus. ILUs studenter møter moderne og fleksible læringsareal. ILUs fagmiljøer har gode arbeidsplasser som gjør det attraktivt å arbeide ved ILU. Arbeidsstedet er normalt på campus, og ILU praktiserer ikke faste avtaler om hjemmekontor.

Tiltak 2024	Status mai 2024
Delta aktivt i mulighetsstudien og prosjektet om helhetlig arealplan og arealutnyttelse for Campus Kalvskinnet.	Dette er i prosess og følges opp.
Styrke det administrative apparatet rundt kontorforvaltning- og fordeling.	Dette er under arbeid og tas med i omstillingsarbeidet i 2024.
Fortsatt drive etter prinsippet om at arbeidet normalt skjer på campus.	Arbeidet pågår kontinuerlig.

Tiltak 2025–2027

- Delta aktivt i prosjektet om helhetlig arealplan og arealutnyttelse for Campus Kalvskinnet.
- Forbedre arbeidsplassarealer innenfor rammene av økonomisk og praktisk-teknisk handlingsrom.
- Fortsatt drive etter prinsippet om at arbeidet normalt skjer på campus.
- Arbeide med målsetting om å samle fagmiljø i størst mulig grad, med mål om å styrke det faglig-sosiale arbeidsmiljøet.
- Ha dialog med felles studieadministrasjon/timeplanadministrasjon og eiendomsavdelingen om behov for undervisningsareal på campus.
- Fortsette dialogen med fakultet og fellesnivå og forvente tydelige prinsipper for internhusleie.

Mål 10: Bærekraftig ressursbruk

Målbilde 2027

I tråd med NTNUs miljøutviklingsplan 2020–2030 finner ILU konkrete områder hvor vi bidrar til at FNs bærekraftsmål nås. ILU tar ansvar for å bremse uheldig utvikling og tar bærekraftige valg. Ansatte tar miljøhensyn ved valg av reise.

Tiltak 2024-2027	Status mai 2024
Utarbeide og gjennomføre tiltak for kostnadsreduksjon som ivaretar miljøhensyn, blant annet redusert innkjøp og reiseaktivitet.	ILU jobber målrettet med å redusere kostnader knyttet til reise og innkjøp.
Utarbeide og vedlikeholde oversikt over våre eiendeler – for mer bærekraftig bruk av anskaffede (materielle) ressurser.	Arbeidet er startet opp, men er satt på vent pga. omstillingsarbeidet.
Legge langtidsbudsjett som ivaretar en bærekraftig instituttøkonomi over tid.	LTB leveres iht. prosedyrer og frister. Faglig og økonomisk bærekraft er en overordnet retningslinje i arbeidet.
Legge til rette for og oppfordre til miljøvennlige valg.	Arbeidet pågår kontinuerlig.
Se på tiltak som gjør det attraktivt å ta i bruk og videreutvikle digitale faglige møteplasser nasjonalt og internasjonalt, etter modell fra for eksempel masternetverket.	ILU er med i søknad om infrastruktur (NFR), som blant annet handler om nasjonal digital infrastruktur for LU.

Instituttstyret ILU

Sak ILU 11/24 Strategi 2026–2033 – prosess

Hensikt: Dagens strategiperiode går ut 2025. NTNU startet i januar arbeidet med ny strategiprosess. Rektor ønsker at strategiprosessen skal være bygd på diskusjoner i fagmiljøene, samtidig som det skal være tydelige signal og veivalg fra NTNU-styret og ledelsen ved universitetet. Det betyr at nå inviterer SU-fakultetet instituttene til prosess. Arbeidet med ståsted- og omverdensanalyse som ILUs akademiske fagmiljø gjør nå vil være en av byggeklossene i prosessen fram mot ny ILU-strategi for 2026-2033. Har instituttstyret innspill til hvordan vi skal rigge prosessen ved ILU? Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Innledning

NTNU, fakultetene og Vitenskapsmuseet skal utvikle egne strategier, og de fleste instituttene ved NTNU har egne strategier. Strategiperioden er den samme. For at det skal gi mening må de ulike strategiene henge sammen. Hovedstrategien gir overordnede mål, veivalg og prioriteringer for hele universitetet, og SU-fakultetets strategi skal konkretisere denne. SU-fakultetet rigger strategiprosess og har invitert fagmiljøene til å bidra. Dekanen mener at arbeidet som gjøres nå vil gi instituttene et godt grunnlag for å arbeide videre med instituttvise strategier som bidrar til målene i strategiene for SU-fakultetet og NTNU.

Prosess

Det ble orientert om ny strategiprosess i forrige styremøte (ILU 7/24) og saken har vært innom ledermøtet i to runder. Instituttleder har utarbeidet en bestilling til ILUs akademiske fagmiljø basert på prosessen ved SU-fakultetet, med intern frist for innspill 30. august. Dokumentene som inngår i saken, er vedlagt. Basert på de nevnte føringene og på øvrige prosesser, ønsker instituttleder innspill fra styret på hvordan ILU skal rigge ny strategiprosess for ILU. Det har ikke vært anledning til å utarbeide en skisse til tidsplan for strategiprosess ILU, men diskusjonen kan ta utgangspunkt i tidsplanen for fakultetets strategiprosess.

Postadresse7491 Trondheim
Norway**Org.nr. 974 767 880**postmottak@su.ntnu.no
www.ntnu.no/ilu**Besøksadresse**

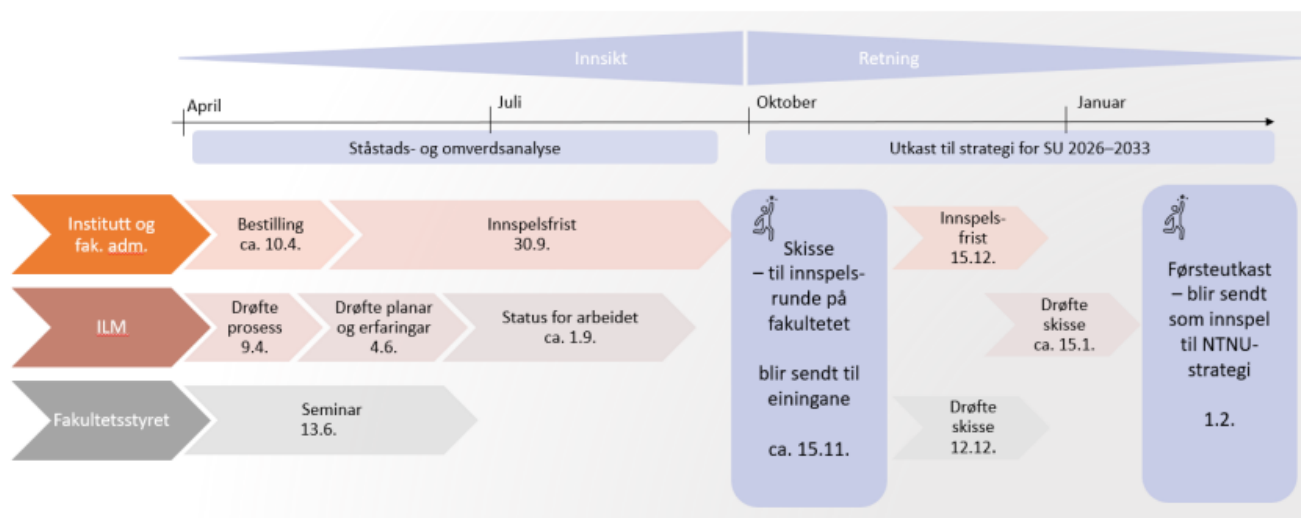
Sverres gate 12

Telefon

+47 73590400

SaksbehandlerAnita I. Brækken
anita.brakken@ntnu.no
Tlf: 73559396

Tidsplan for strategiprosessen ved SU-fakultetet



Denne planen viser bl.a. mulighetsrommet for innspill fra instituttene, der vi ser at første innspillsfrist er 30.9. Et SU strategiutkast vil komme på intern høring til instituttene på slutten av året, med frist for å gi innspill 15.12.

Vedlegg og lenker:

- ILU-notat om strategiprosess i akademiske fagmiljø basert på bestilling fra SU
- Notat fra SU om strategi 2026-2033 – prosess ved SU-fakultetet
- Notat fra rektor til fakultetene om strategiprosess – sentralt utviklingstrekk og strategisk ståsted
- Omverdensanalyse – for utsendelse i organisasjonen

Notat

Til: Fagseksjonene, sentre, ITV

Kopi til:

Fra: Instituttleder

Signatur:

Strategi 2026–2033 – bestilling fra SU

I ledermøtet den 8. april orienterte vi om strategiprosessen ved SU-fakultetet. Nå har bestillingen fra dekan kommet (vedlagt). Her finner vi seks spørsmål som de akademiske fagmiljøene blir bedt om å diskutere/analysere og sende innspill på, i første del av strategiprosessen ved SU.

I notatet fra SU pekes på at rektor ønsker god balanse – ved at strategiprosessen ved NTNU skal være bygd på diskusjoner i fagmiljøene, samtidig som det skal være tydelige signal og veivalg fra universitetets styre og ledelse. Bakgrunns materialet fra rektor er vedlagt (notat om strategiprosess datert 15.3.2024 og en omverdensanalyse).

Felles svarfrist for fagseksjonene, nasjonale sentre og studentene er **30. august**. I denne runden bes de akademiske fagmiljøene om å sende sine innspill i form av svar på spørsmålene som er gjengitt på neste side. Innspillene sendes til anita.brakken@ntnu.no.

Mer informasjon følger i vedleggene.

STÅSTEDS- OG OMVERDENSANALYSE I DE AKADEMISKE FAGMILJØENE

Analysene som gjøres ute i de akademiske miljøene vil utgjøre en del av grunnlaget for hva fakultetet skal vektlegge i fakultetsstrategien for 2026–2033. Parallelt jobber Institutt for lærerutdanning med strategiske diskusjoner og prosesser, som tverrfaglige satsningsområder ved ILU, basert på periodeplanmål og behovet for prioritering som følger av endringer i rammebetingelsene.

Vedlegg:

- Notat fra SU om strategi 2026-2033 – prosess ved SU-fakultetet
- Notat fra rektor til fakultetene om strategiprosess – sentrale utviklingstrekk og strategisk ståsted
- Omverdensanalyse – for utsendelse til organisasjonen

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim Norway	postmottak@su.ntnu.no www.ntnu.no/ilu	Sverres gate 12	+47 73590400	Anita I. Brækken anita.brakken@ntnu.no

Adresser korrespondanse til saksbehandlende enhet. Husk å oppgi referanse.

SPØRSMÅL TIL FAGMILJØENE (FAGSEKSJONER, SENTRE, STUDENTENE)

Svarfrist innen 30. august.

Fagseksjon/senter: Faggruppe:

Hvilke faglige utviklingstrekk vil prege fagmiljøet i årene fram til 2033?**Hvilke nasjonale og internasjonale miljø er det naturlig å sammenligne seg med, og hvordan tenker fagmiljøet at dere ligger an i en slik sammenligning?****Hva er de største mulighetene og utfordringene de kommende åtte årene?****Hva er fagmiljøets bidrag til NTNU og til samfunnet?****Hva er viktig for fagmiljøet i det kommende strategiarbeidet på NTNU?**

Notat

Til: Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap, Institutt for psykologi, Institutt for sosiologi og statsvitenskap, Institutt for geografi, Institutt for lærarutdanning, Institutt for pedagogikk og livslang læring, Institutt for sosialantropologi, Institutt for sosialt arbeid

Kopi til:

Frå: Dekan

Dette dokumentet er godkjent elektronisk og har derfor ingen fysisk signatur

Strategi 2026-2033 - Prosess ved SU-fakultetet

Bakgrunn

Styret ved NTNU (s-sak 41/23) har vedtatt føringer for arbeidet med å utforme ein ny strategi for NTNU som skal gjelde frå 1. januar 2026.

Vedtak i s-sak 41/23:

- 1. Det legges opp til en prosess der styret vedtar NTNUs nye strategi som skal gjelde fra 1. januar 2026 før sommeren 2025.*
- 2. NTNUs strategi skal favne hele bredden av virksomheten.*
- 3. Fakultetene og Vitenskapsmuseet skal utvikle egne strategier som konkretiserer hovedstrategien. Disse strategiene skal følge samme oppbygging som hovedstrategien.*

Fakultetet har mottatt rammer og underlag for strategiprosessen frå rektor som viser korleis strategiprosessen er lagt opp fram til vedtak om ny strategi i juni 2025. Rektor ønsker at strategiprosessen skal vere bygd på diskusjonar i fagmiljøa, samstundes som det skal vere tydelege signal og vegval frå styret og leiinga ved universitetet. Bakgrunns materialet frå rektor er vedlagt.

Postadresse

7491 TRONDHEIM

Org.nr. 974 767 880

E-post:
postmottak@su.ntnu.no
<http://www.ntnu.no>

Besøksadresse

Dragvoll, Loholt Allé 87,
Paviljong C

Telefon

+47 73 59 19 00

Telefaks

+47

Saksbehandlar

Charlotte Gaertner

Tlf: +47 73 59 19 12

All korrespondanse i samband med saksbehandling skal adresserast til den aktuelle eininga ved NTNU og ikkje direkte til einskildpersonar. Ved kontakt ver vennleg å gi opp referanse.

Med utgangspunkt i rammene frå styret og rektor, sett dekan med dette i gang strategiprosessen ved SU-fakultetet. Planen for strategiprosessen går i første omgang fram til 1. februar 2025, då fakultetet skal sende eit første utkast til fakultetsstrategi som grunnlag til NTNU sin strategi. Dette arbeidet har to resultatmål:

1. Ståstads- og omverdsanalysane skal ligge til grunn for og resultere i eit førsteutkast til strategi for SU-fakultet for perioden 2026–2033, som skal inngå som underlag til NTNU sin strategi.
2. Arbeidet med ståstads- og omverdsanalysar skal gi institutta eit godt grunnlag for å arbeide vidare med instituttvise strategiar som bidreg til måla i strategiane for SU-fakultet og NTNU.

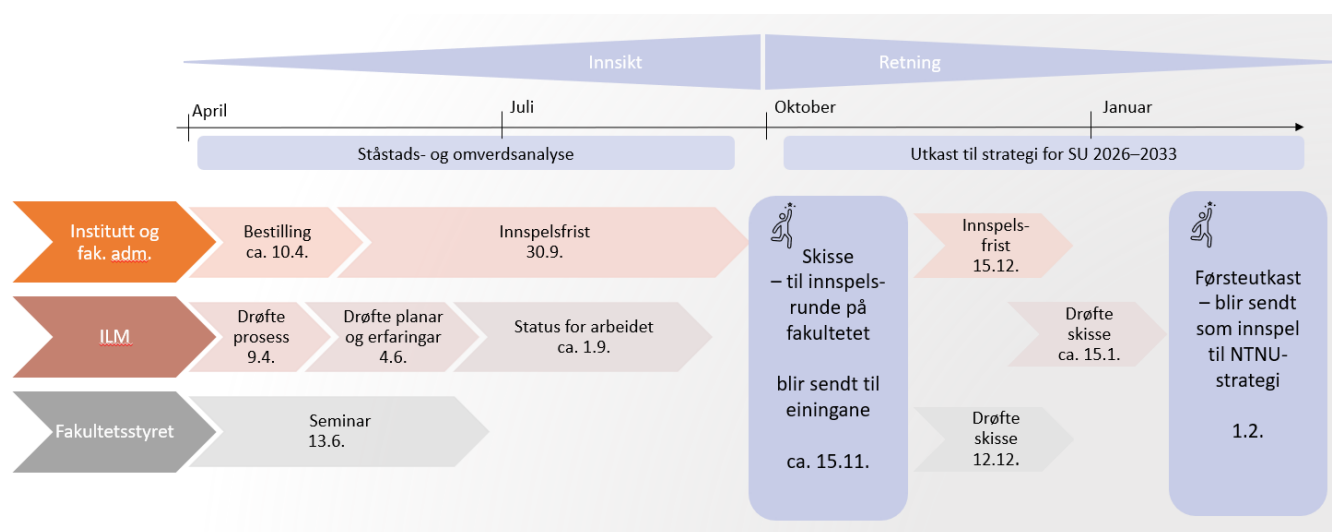
I dag står SU-fakultetet i ein utfordrande økonomisk situasjon som krev mykje merksemd i fagmiljøa og leiinga på alle nivå. I ein kvardag der ein er opptatt med å finne løysingar på akutte problem kan det vere krevjande å sette i gang ein langsiktig strategiprosess. Dekan oppmodar derfor institutta om å bruke ståstads- og omverdsanalysane i første del av strategiarbeidet som ein arena for refleksjon, undring og engasjerande diskusjonar om korleis våre fagmiljø kan møte utviklingstrekk i samfunnet rundt oss i framtida.

SU-strategien for 2026–2033 skal vere ein felles strategi for alle fagmiljøa ved SU. For at han skal verke slik, er det viktig at fagmiljøa kjenner seg igjen og har eigarskap til SU-strategien. Dekan ønsker å legge til rette for dette gjennom at både den felles strategien på SU og instituttstrategiane blir forma på grunnlag av dei same ståstads- og omverdsanalysane.

Strategiprosessen ved SU

Strategiprosessen ved SU-fakultetet er delt inn i to fasar:

- 1) I første del (april–oktober 2024) gjennomfører fakultetet ståstads- og omverdsanalyse i fakultetsstyret, på institutta og i fakultetsadministrasjonen. På grunnlag av desse analysane utformar dekan ei første skisse til strategi for SU-fakultetet. Rektor sender ut ein mal ca. 29. oktober som fakulteta skal bruke. Dermed vil den første skissa til strategi vere klar ca. 15. november.
- 2) I andre del (november–januar) bli skissa til strategi for SU-fakultetet sendt på innspelsrunde til einingane og drøfta i fakultetsstyret. På grunnlag av innspela som kjem, redigerer dekan skissa til eit førsteutkast til fakultetsstrategi, som blir sendt som innspel til NTNU sin strategi innan 1. februar.



Figur 1 Strategiprosessen ved SU-fakultetet

Framdrifta i arbeidet blir følgd opp i instituttleiarmøtet (ILM).

Bestilling til institutta: Ståstads- og omverdsanalyse i dei akademiske fagmiljøa

Ståstads- og omverdsanalysane i dei akademiske fagmiljøa blir gjennomført ved institutta. Under følgjer eit sett med spørsmål som institutta kan bruke i det interne arbeidet med ståstads- og omverdsanalyse. Spørsmåla er opne og er tenkt å invitere til ein brei diskusjon om kor fagmiljøa ser seg sjølv no og i framtida.

Dekan ber om at institutta leverer sine analysar som svar på denne bestillinga innan 30. september. Analysane vil vere grunnlaget for kva fakultetet skal vektlegge i fakultetsstrategien for 2026–2033. Institutta sine analysar skal også vere utgangspunkt for det vidare arbeidet med institutta sine eigne strategiar.

Spørsmål til fagmiljøa:

- Kva for faglege utviklingstrekk vil prege fagmiljøet i åra fram til 2033?
- Kva for miljø nasjonalt og internasjonalt er det naturleg å samanlikne seg med, og korleis tenkjer fagmiljøet at dei ligg an i ei slik samanlikning?
- Kva er dei største moglegheitene og utfordringane dei kommande åtte åra?
- Kva er fagmiljøet sitt bidrag til NTNU og til samfunnet?
- Kva er viktig for fagmiljøet i det kommande strategiarbeidet på NTNU?

Kunnskapsgrunnlag til ståstads- og omverdsanalysane

Perspektiv frå studentane og omverda er sentralt i ståstads- og omverdsanalysane. Studentane sine forventningar til utdanning og yrkesliv i framtida gir verdifulle perspektiv til utforminga av strategiane, og dekan oppmodar institutta om å involvere tillitsvalde og andre studentar tydeleg i strategiarbeidet. På same måte gir ståstads- og omverdsanalysane høve til dialog med omverda om utviklingstrekk i arbeidslivet og forventningar til nye arbeidstakarar i framtida, til dømes gjennom eksterne medlem i studieprogramråd og/eller samarbeidsprosjekt med eksterne aktørar.

Andre dømer på kunnskapsgrunnlag til analysane kan vere

- Aktuelle politikkdokument, til dømes profesjonsmeldinga (Meld. St. 19 (2023–2024) og utsynsmeldinga (Meld. St. 14 (2022–2023))
- Kvalitetsmeldingar for utdanning og forskning
- Kandidatundersøkinga
- Studiebarometeret

Ståstads- og omverdsanalyse for dei administrative tenestene ved SU-fakultetet

I tillegg til analysane i dei akademiske fagmiljøa, ønsker fakultetet å gjennomføre ein felles prosess for ståstads- og omverdsanalysar som gjeld dei administrative tenestene ved fakultetet. Arbeidet blir gjennomført i samband med administrativ fagdag i september/oktober 2024. Resultata frå arbeidet i administrasjonen går inn i det vidare arbeidet med fakultetsstrategien på lik linje med innspela frå institutta.

Utkast til strategi for SU-fakultetet 2026–2033

På grunnlag av analysearbeidet på institutta, i administrasjonen og i fakultetsstyret lagar dekan ei skisse til fakultetsstrategi. Skissa blir sendt på innspelsrunde i organisasjonen rundt 15. november 2024 med innspelsfrist i siste del av desember, og ho vil også bli drøfta i fakultetsstyret. Skissa blir deretter redigert til eit førsteutkast til fakultetsstrategi, som dekan sender til rektor innan 1. februar 2025.

Vidare arbeid med instituttstrategiar vil gå føre seg parallelt med utforminga av fakultetsstrategien frå november 2024 og fram til vedtak i instituttstyre/-råd innan 1. januar 2026. Dekan vil komme tilbake til eventuelle krav til form eller innretning på instituttstrategiane i løpet av hausten 2024 etter diskusjon i instituttleiarmøtet.

Fakultetsstyret skal vedta den endelege fakultetsstrategien i løpet av hausten 2025. Dermed er det god tid til å arbeid vidare med fakultetsstrategien med den nye leiargruppa fram til vedtaket.

Vedlegg:

- Notat frå rektor til fakulteta og Vitenskapsmuseet: Strategiprosess – sentrale utviklingstrekk og strategisk ståstad (ref. 2024/11486)
- Presentasjon: Omverdsanalyse

Notat

Til: Fakultetene/Vitenskapsmuseet

Kopi til:

Fra: Rektor

Signatur: MS

Strategiprosess – sentrale utviklingstrekk og strategisk ståsted

Styret behandlet strategiprosess på sitt møte i november 2023 (S-sak 41/23) og gjorde følgende vedtak:

1. Det legges opp til en prosess der styret vedtar NTNUs nye strategi som skal gjelde fra 1. januar 2026 før sommeren 2025.
2. NTNUs strategi skal favne hele bredden av virksomheten.
3. Fakultetene og Vitenskapsmuseet skal utvikle egne strategier som konkretiserer hovedstrategien. Disse strategiene skal følge samme oppbygging som hovedstrategien.

Rektor ønsker en prosess der det er en god balanse mellom en strategi bygd på diskusjoner i fagmiljøene, og tydelige signaler og veivalg fra universitetets styre og ledelse.

Flere fakulteter og institutter står overfor en utfordrende økonomisk situasjon, og rektor ser at motivasjonen for å gjennomføre en prosess der man skal tenke langt fram i tid kan preges av dette. Samtidig vil det være uheldig om det tar lang tid før startskuddet for prosessen går, slik at det ikke blir tid til gode diskusjoner i fagmiljøene. Rektor ønsker derfor at det legges til rette for strategiske diskusjoner i fagmiljøene denne våren.

Rektor sender med dette ut et bakgrunnsmateriale og noen forslag til spørsmål og problemstillinger som fagmiljøene kan velge å bruke i sine diskusjoner.

Postadresse
7491 Trondheim
Norway
Høgskoleringen 1

Org.nr. 974 767 880
postmottak@ntnu.no
www.ntnu.no

Besøksadresse
Hovedbygningen

Telefon
+47 73595000

Saksbehandler
Morten Størseth

Tlf: 90077472

Hva utgjør NTNUs strategi?

Med styrets vedtak er det klargjort at NTNU skal ha en [hovedstrategi](#) og at fakultetene og VM skal ha [strategier](#) som bygger på samme lest. Hovedstrategien gir overordnede mål, veivalg og prioriteringer for hele universitetet, og fakultetenes strategier konkretiserer disse innen hvert av fakultetenes og VMs ansvarsområder. Til sammen vil disse utgjøre NTNUs samlede strategi, og de ulike strategiene bør peke i samme retning dersom de skal kunne få ønsket effekt.

I dag har de fleste instituttene ved NTNU egne strategier. Styret har ikke vedtatt at instituttene skal ha egne strategier, og dermed heller ikke hvilken struktur slike strategier skal følge.

Gjeldende strategi og fakultetsstrategiene har en rekke utviklingsmål som følges opp i plan og budsjettarbeidet. NTNU har i tillegg egne [utviklingsplaner](#) for å følge opp noen spesifikke områder i strategien: Internasjonal utviklingsplan, miljøutviklingsplan, utviklingsplan for åpen vitenskap og utviklingsplan for likestilling og mangfold.

Det er også utviklingsplaner for tverrfaglig satsing ved campusene i Gjøvik og Ålesund.

NTNU har en [utviklingsavtale](#) med Kunnskapsdepartementet (KD) som gjelder ut 2026. Avtalen bygger på gjeldende strategi og har tre overordnede mål og 12 styringsindikatorer.

Strategiprosessen i hovedtrekk

Etttersom det er styret som skal vedta strategien må prosessen tilpasses [styrets møtekalender](#).

Strategiprosessen må være en vekselvirkning mellom de ulike nivåene i organisasjonen og det legges opp til at hovedstrategien skal bygge på utkast til fakultetsstrategier. Det innebærer at et grovutkast til fakultetsstrategier må foreligge innen 1. februar 2025.

Dette er fordi det legges opp til at et utkast til NTNUs strategi behandles i NTNU-styrets møte i mars 2025 før endelig strategi vedtas i juni 2025. Det legges opp til at fakultetenes strategier skal ferdigstilles før 1.januar 2026. Det er fakultetsstyrene som vedtar fakultetenes strategier.

Faser i prosessen

Fram mot sommeren og til styreseminar i september 2024 er vi i en innsiktsfase. Da er det ønskelig at fagmiljøene selv diskuterer sentrale utviklingstrekk som vil påvirke dem og sitt strategiske ståsted. (Se mer om dette under).

Etter sommeren vil rektor legge opp til diskusjoner i organisasjonen, med studentene og med omverdenen om visjon, verdier og NTNUs spesielle oppdrag slik det er formulert i dagens strategi. I denne fasen vil rektor legge opp til diskusjoner med samfunnet og våre samarbeidspartnere.

Videre vil rektor tidlig på høsten legge opp til diskusjoner og vedtak om strategienes struktur og oppbygging.

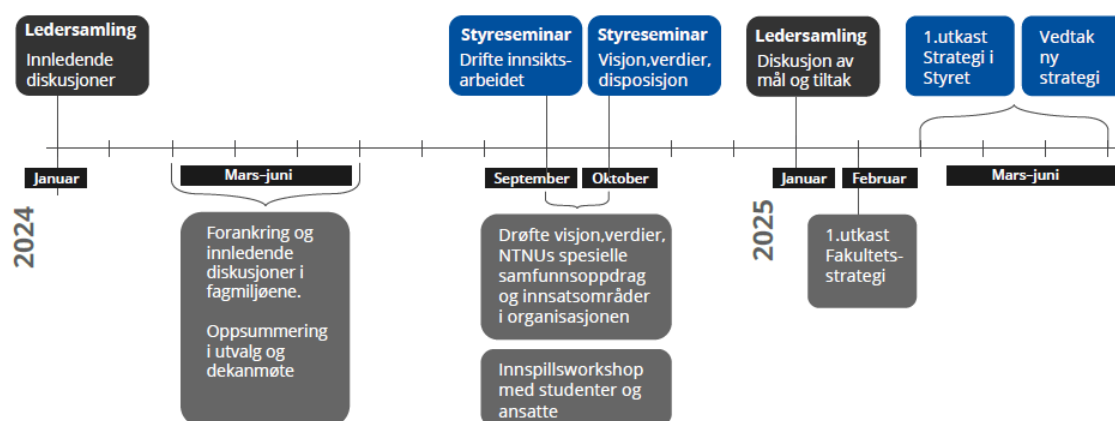
På senhøsten 2024, fram mot 1. februar 2025 arbeider fakultetene med sine utkast til strategier. Det vil være en fordel om strukturen er klargjort når fakultetene skal lage sine grovutkast. Det kan være derfor være et mål at universitetsstyret behandler dette på sitt møte 29. oktober 2024.

Rektor vil i samråd med organisasjonen vurdere om det er hensiktsmessig med overordnede føringer også for strategier på instituttnivå.

Videre bør det avklares om NTNU skal fortsette med utviklingsplaner for å følge opp noen konkrete områder i strategien. Særlig viktig å klargjøre tidlig er det om det skal være egne planer for campusene i Gjøvik og Ålesund, og eventuelt også for Trondheim. Signalene så langt tyder på at det fortsatt vil være behov for egne strategiske dokumenter (i dag utviklingsplaner) for Gjøvik og Ålesund.



Strategiprosessen



Innsiktsfase- omverdens- og ståstedsanalyser

En omverdensanalyse avdekker eksterne drivkrefter og forhold i omgivelsene som vi forventer blir viktige for NTNU framover som muligheter og/eller utfordringer. En ståstedsanalyse sier noe om vårt strategiske ståsted i forhold til våre ressurser, ambisjoner «konkurrenter» og forventningene til omverdenen.

NTNU har et stort mangfold, og disse analysene får størst verdi om diskusjonene foregår i fagmiljøene i organisasjonen. Dette var også en tilbakemelding fra ledersamlinga på Oppdal. En hovedutfordring er få diskusjonene til å foregå «helt ut» i organisasjonen, og at de ikke stopper opp på ledernivå. Dersom man skal lykkes med å nå ut, er det å ha tilstrekkelig med tid til å få gjennomført diskusjonene i fagmiljøene helt sentralt.

Det er ikke mulig å samle opp innspill fra alle institutter og fakulteter og komme fram til en kortfattet analyse og oppsummering av innsiktsfasen innen alle fagområder og kjerneoppgaver. NTNUs arbeid med ståsted- og omverdensanalyse bør derfor tenkes på som en *prosess* der hensikten er at ulike fagmiljøer og ulike nivåer i organisasjonen gjør seg sine refleksjoner om situasjonen nå og framover. Slike diskusjoner i hele bredden av universitetet må dernest spille inn til strategiske diskusjoner på nivået over.

Hovedpoenget nå er å legge til rette for diskusjonene i fagmiljøene for å legge grunnlag for deres strategiske vurderinger. Faggruppernes diskusjoner vil bidra inn i instituttene strategiprosesser. Instituttene bidrar til fakultetenes strategiprosesser og fakultetene bidrar i sin tur til universitetets strategi.

Diskusjon i fagmiljøene i innsiktsfasen

På bakgrunn av blant annet tilbakemeldingene på ledersamlingen på Oppdal sender med dette rektor ut et bakgrunnsmateriale og noen forslag til spørsmål og problemstillinger som fagmiljøene kan ta utgangspunkt i sine diskusjoner om omverdens- og ståstedsanalyse. Se vedlegg 1.

Hensikten med dette materialet er å gi dekaner/instituttledere/gruppeledere og andre en bistand til å legge til rette for diskusjoner i fagmiljøene. Rektor stiller ikke krav om rapportering fra diskusjonene.

Det er i egne dokumenter at instituttene og fakultetene har formulert sine ambisjoner, og diskusjonene ute i miljøene kan selvsagt ha disse som utgangspunkt. I tillegg til instituttstrategien vil hovedstrategien, fakultetsstrategien og utviklingsavtalen med KD være relevant materiale.

Diskusjon av eksterne drivkrefter og forhold i omgivelsene - omverdensanalyse

Arbeidet med en omverdensanalyse ble startet opp på ledersamlinga på Oppdal. Som diskusjonsgrunnlag utarbeidet prorektor for utdanning overordnede beskrivelser av utviklingstrekk under følgende fem overskrifter: demografi og rammer for fellesskap, natur- og klimakrise, geopolitiske endringer, rask teknologiendring og økonomiske endringer (se vedlegg). Beskrivelsene ble blant annet utarbeidet på grunnlag av trend-, scenario- og omverdensanalyser som andre organisasjoner har gjennomført, og dialog med relevante fagmiljøer.

Gjennom gruppearbeidet på ledersamlinga ble det gitt tilbakemelding om at overskriftene kan fungere som rammeverk for å strukturere diskusjonene, men at følgende tema bør få en mer sentral plass i diskusjonene framover:

- *Helse:* Den demografiske utviklingen vil resultere i økt etterspørsel etter helse- og omsorgstjenester, og økt press på helsevesenet. Videre vil nye behandlingsmetoder og ny teknologi gjøre at helse- og omsorgstjenester kan ytes på nye måter. Internasjonalt samarbeid om helseutfordringer vil bli stadig viktigere framover.
- *Fellesskap og utenforskap:* Teknologisk utvikling og økt internasjonal integrasjon skaper nye former for både fellesskap og utenforskap. Framover er det bekymring for økning i utenforskap grunnet økende sosial og økonomisk ulikhet, økt polarisering og segmentering.
- *Utfordringer for demokratiet:* Demokratiet er under press og utfordres blant annet av økende polarisering, spredning av falsk informasjon, trusler mot ytringsfrihet, og maktmisbruk. Mer utenforskap og ulikhet, og større sosial urettferdighet utfordrer tilliten til politiske og samfunnsmessige institusjoner.

Med utgangspunkt i tilbakemeldingene fra ledersamlinga foreslås det at diskusjoner av eksterne drivkrefter kan ta utgangspunkt i følgende fokusområder:

- Økonomiske endringer
- Fellesskap og utenforskap
- Geopolitiske endringer
- Natur- og klimakrise
- Rask teknologiutvikling
- Utfordringer for demokratiet
- Demografi og helse

Materialet som ble utsendt til ledersamlingen er vedlagt. Vi har ikke lagt ressurser i å beskrive utviklingstrekkene ytterligere. Hensikten med dette materialet er å gi inspirasjon til hvilke drivkrefter som kan påvirke fagmiljøene som miljøene selv mener det kan være aktuelt å diskutere. Hvilke drivkrefter det er kan variere fra miljø til miljø.

Diskusjon av ståsted

NTNUs samlede strategiske ståsted innenfor kjerneoppgavene utdanning og forskning ble diskutert på ledersamlinga på Oppdal. Diskusjonene om ståsted tok utgangspunkt i kjerneoppgavene utdanning og forskning og NTNUs ståsted sett i lys av hovedprofilen, som breddeuniversitet og som universitet med et tyngdepunkt innen profesjonsutdanning.

Diskusjonene illustrerte at NTNU har mange styrker som det er viktig at utvikles videre. Særlig viktig er at NTNU i alle tre byer fortsetter å være attraktive for studiesøkende, inkludert livslang læring, og som arbeidsgiver. Mangfoldighet blant ansatte og studenter og i den faglige porteføljen er generelt en styrke for universitetet. Internasjonale nettverk og samarbeid bidrar til kvalitet. Deler av universitetet er mindre internasjonalt eksponert enn ønskelig. Ett av NTNUs fortrinn er å utvikle infrastruktur som gir gode muligheter for å utvikle kjernevirksomheten og utløse kreativitet. NTNU har i utgangspunktet en styrke i tverrfagligheten, men tar ikke ut potensialet, inkludert mulighetene som ligger i hovedprofilen. NTNU er tett på arbeidslivet i alle tre campusbyene, og har nære samarbeidspartnere som gir som gir store muligheter for å bidra til samfunnets omstillingsevne. Ressursene til forskning må sikres og prioriteres godt framover. Evnen til å hente eksterne inntekter fra ulike nasjonale og internasjonale kilder er viktig for å få realisert forskningsprosjekter i hele bredden fra anvendt til grunnleggende forskning. En del av NTNUs miljøer kan oppleves som tradisjonsbundne og lite endringsvillige.

Det finnes relevant materiale som en diskusjon om ståsted sett fra fagmiljøenes perspektiv kan ta utgangspunkt i. På innovasjonsområdet er den årlige orienteringssaken til styret om dette området (O-sak 19/23) relevant bakgrunnsmateriale. På [utdannings-](#) og [forskningsområdet](#) er det relevant å ta utgangspunkt i kvalitetsmeldingene som styret behandlet i sitt møte i mars 2024.. Noen fagmiljøer har nylig levert et omfattende underlagsmateriale til [Forskningsrådets fagevalueringer](#) og kan ta utgangspunkt i dette.

Vi har ikke samme type overordnet materiale for kjerneområdene kunst og formidling. Det er viktig at miljøene som har sin hovedaktivitet innen kunstnerisk utviklingsarbeid vurderer sentrale utviklingstrekk og sitt strategiske ståsted. Når det gjelder formidling er det satt ned ei gruppe for å gå gjennom dette området. Denne gruppa skal levere en rapport med noen anbefalinger i løpet av høsten 2024 som rektor forventer vil danne et godt grunnlag for strategiske diskusjoner om formidlingsområdet.

[Tilbakemelding fra diskusjonene i fagmiljøene](#)

Selv om rektor ikke legger opp til en bestilling med krav om rapportering fra fagmiljøene, er det ønskelig at diskusjonene i miljøene spiller inn til prosessen med ny hovedstrategi. Det er behov for å gi institusjonsledelsen og universitetsstyret et bakgrunnsmateriale for å kunne ha strategiske diskusjoner om veivalg og prioriteringer på institusjonsnivå. Styret skal ha seminar i september der ny strategi vil være et hovedtema. Som en del av forberedelsene til dette seminaret vil vi før sommeren (juni) legge opp til et dekanseminar

om dette temaet. Videre vil vi bruke utdannings-, forsknings- og innovasjonsutvalgene og kunstforum til å samle erfaringer og inntrykk fra diskusjonene som har vært ute i fagmiljøene.

Det er også ønskelig at studentene engasjerer seg i disse diskusjonene og vi vil i dialog med studenttinget finne egnede måter å sørge for at studentene får spille inn til prosessen. Det er viktig at fakultetene og instituttene involverer studentene i diskusjonene på egnet vis.

Ambisjonene i strategien vil kreve sitt av administrasjonen. Selv om det er diskusjoner i fagmiljøene om kjerneoppgavene som nå er hovedpoenget, er det også behov for at administrasjonen på ulike nivå vurderer sin evne til å støtte opp under kjerneoppgavene. Administrativt lederutvalg (ALU) vil få en sentral rolle i dette.

Vedlegg 1:
Diskusjonsverktøy

<p>NTNUs (vårt) strategiske ståsted</p> <p>Hvordan ligger vi an innen de faglige kjerneoppgavene sett i lys av våre egne og andres forventninger til oss? Har vi en posisjon som er tråd med det som er rimelig å forvente? Er det god sammenheng mellom kvalitet i kjerneoppgavene og ressursbruk?</p> <p>Er vi attraktive for studiesøkende, i rekruttering av ansatte og som samarbeidspartner for toneangivende miljøer internasjonalt? Hvem samarbeider vi med internt ved NTNU, nasjonalt og internasjonalt og hvem er våre fremste «konkurrenter»?</p> <p>Hva er vårt bidrag til NTNU og samfunnet. Hva er vårt vitenskapelige/kunstneriske og samfunnsmessige avtrykk (impact)?</p> <p>Hvordan ligger vi an ift. de målene vi selv har satt oss i egen strategi? (Og i fakultets strategi, i NTNUs hovedstrategi, i utviklingsplan for campusene i Gjøvik og Ålesund, og utviklingsavtalen med Kunnskapsdepartementet)</p>	<p>Hvor står vi i dag?</p> <p>Hvilke styrker har vi som det er viktig å bevare?</p> <p>Hvilke miljø nasjonalt og internasjonalt er det naturlig å sammenligne seg med, og hvordan tenker vi at vi ligger an i en slik sammenlikning?</p>	<p>Hva er våre hovedutfordringer og hvilke utviklingsområder har vi?</p> <p>Hvilke faglige utviklingstrekk vil prege fagmiljøet de neste 5–10 årene?</p> <p>Hvor ønsker vi å være om 10 år?</p> <p>Hva er viktig for oss i det kommende strategiarbeidet ved NTNU?</p>
---	--	--

<p>Omverden og trender</p> <p>Hvordan treffer disse samfunnstrendene oss? Hvordan påvirker de våre strategiske veivalg?</p>	Demografi og helse	Fellesskap og utenforskap	Natur- og klimakrise	Geopolitiske endringer	Utfordringer for demokratiet	Rask teknologiutvikling	Økonomiske endringer
--	--------------------	---------------------------	----------------------	------------------------	------------------------------	-------------------------	----------------------



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Omverdensanalyse



Hensikt

En omverdensanalyse fokuserer på samfunnstrender og eksterne faktorer som ligger utenfor organisasjonens kontroll.

Arbeid med en omverdensanalyse skal avdekke forhold i omgivelsene som forventes å bli viktige for oss framover som muligheter og/eller utfordringer.

Resultatene fra omverdensanalysen er grunnlag for diskusjoner av veivalg og prioriteringer i strategien.

NTNU har et stort mangfold, og dette må ivaretas i strategiprosessen. Ulike utviklingstrekk vil ha ulik betydning for ulike fagmiljø, og diskusjonene av viktige samfunnstrender og eksterne faktorer må tas fra et fagmiljøperspektiv.

Før ledersamlinga på Oppdal foreslo prorektor for utdanning fem overskrifter som rammeverk for diskusjon og refleksjon:

- **Demografi og rammer for fellesskap**
- **Natur- og klimakrise**
- **Geopolitiske endringer**
- **Rask teknologiendring**
- **Økonomiske endringer**

Overskriftene og tilhørende beskrivelser ble utarbeidet på bakgrunn av analyser og rapporter som andre organisasjoner har utarbeidet og i dialog med relevante fagmiljøer ved NTNU.

Ledersamlinga på Oppdal ga tilbakemelding om at følgende tema burde komme tydeligere fram:

- **Helse:** Den demografiske utviklingen vil resultere i økt etterspørsel etter helse- og omsorgstjenester, og økt press på helsevesenet. Videre vil nye behandlingsmetoder og ny teknologi gjøre at helse- og omsorgstjenester kan ytes på nye måter. Internasjonalt samarbeid om helseutfordringer vil bli stadig viktigere framover.
- **Fellesskap og utenforskap:** Teknologisk utvikling og økt internasjonal integrasjon skaper nye former for både fellesskap og utenforskap. Framover er det bekymring for økning i utenforskap grunnet økende sosial og økonomisk ulikhet, økt polarisering og segmentering.
- **Utfordringer for demokratiet:** Demokratiet er under press og utfordres blant annet av økende polarisering, spredning av falsk informasjon, trusler mot ytringsfrihet, og maktmisbruk. Mer utenforskap og ulikhet, og økt fokus på sosial rettferdighet gir utfordringer for tilliten til politiske og samfunnsmessige institusjoner.

Etter tilbakemeldingene fra ledersamlinga foreslås det følgende rammeverk for diskusjoner av samfunnstrender og eksterne faktorer:

- ***Økonomiske endringer***
- ***Felleskap og utenforskap***
- ***Geopolitiske endringer***
- ***Natur- og klimakrise***
- ***Rask teknologiutvikling***
- ***Utfordringer for demokratiet***
- ***Demografi og helse***



NTNU

Demografi og helse

Utfordringer for demokratiet

**Rask teknologi-
utvikling**

Natur og klimakrise

Geopolitiske endringer

Felleskap og utenforskap

Økonomiske endringer

Noen eksempler på tema til diskusjon

Hvordan påvirkes ditt fagmiljø, og hvilke dilemma skapes av:

- at mer sammensatte samfunnsutfordringer krever bredere tverrfaglige tilnærminger
- at geopolitikk blir en stadig viktigere rammebetingelse for internasjonalt teknologi- og kunnskapssamarbeid
- at studenter og ansatte opplever en stadig mer digital hverdag med digitale arbeidsprosesser
- aldring, sentralisering og langsiktig nedgang i ungdomskull
- strammere økonomiske rammer for offentlig sektor
- økende polarisering
- mindre tillit til demokratiske institusjoner



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Materiale som ble
sendt ut i forkant av
ledersamling på
Oppdal



1. Endringer i demografi og rammer for fellesskap

Stikkord - noen sentrale utviklingstrekk:

Verdens befolkning vil fortsette å vokse, men veksten avtar. Det er store variasjoner mellom land og regioner, og befolknings-veksten blir størst i dagens minst utviklede land. Norges befolkning vil fortsatt øke, men med lavere vekstrate enn i dag.

Verdens befolkning blir eldre. Aldringen skjer raskest i de mer utviklede landene. Fødselstallene blir lavere, dødeligheten går ned og gjennomsnittlig levealder øker. I Norge vil andelen eldre fortsatt øke. Eldre får bedre helse og funksjonsevne. Ungdomskullene i Norge og resten av Europa blir mindre. I Norge går nå antallet unge i aldersgruppen 20-24 år ned, men vil øke igjen fra 2026. Først i 2033 vil vi se begynnelsen på en større nedgang i denne aldersgruppen.

Migrasjon blir et viktig bidrag til befolkningsendringer. I utviklede land vil migrasjon bidra til befolkningsvekst. I Norge forventes innvandringen fortsatt være den sterkeste driveren til befolkningsvekst, men veksten avtar fordi det forventes lavere innvandring på lengre sikt.

Andelen personer som bor i byer vil øke. Globalt vil sentraliseringen være sterkest i dagens minst utviklede land. Økt urbanisering og økte regionale forskjeller vil påvirke samfunnsstrukturer, infrastruktur og ressursbruk både internasjonalt og nasjonalt. I Norge forventes befolkningen vokse i sentrale strøk, mens distriktskommuner får en befolkningsnedgang.

Familiestrukturer og familierelasjoner endres og stadig flere bor alene, spesielt i utviklede land. Her ser vi også tendenser til økt individualisering som kan utfordre solidariteten som velferdsstaten og familien bygger på.

Økt ulikhet og marginalisering truer demokratiske prinsipper og skaper utfordringer når det gjelder tillit og fellesskap. Konkurransen om ressurser og kulturelle forskjeller mellom ulike samfunnsgrupper blir kilde til spenninger og konflikter. Utenforskap og ulikhet, og økt fokus på sosial rettferdighet gir utfordringer for tilliten til politiske og samfunnsmessige institusjoner. Dagens høye grad av sosial og institusjonell tillit i Norge kan bli utfordret.

Økende integrasjon av teknologi i hverdagen og mer digital kommunikasjon, kultur- og kunnskapsutveksling påvirker informasjonsflyt, samfunnsutvikling og arbeidsliv. Verden blir mer data- og teknologidrevet, med enklere tilgang til medieplattformer og informasjon. En mer fragmentert offentlighet og stadig mer dataskapt innhold utfordrer tilliten til informasjon.

Økende bevissthet om miljø og bærekraft påvirker verdier, engasjement og atferd.

2. Natur- og klimakrise

Stikkord - noen sentrale utviklingstrekk:

Naturkrisen refererer til tap av naturmangfold og ødeleggelse av økosystemer på grunn av menneskelig påvirkning. Klimakrisen handler om global oppvarming og endringer i klimamønstre hovedsakelig forårsaket av menneskelige utslipp av klimagasser. De to krisene forsterker hverandre og må løses samtidig.

En del grep som kan bidra til å løse klimakrisen går på bekostning av natur, samtidig som natur spiller en viktig rolle i å motvirke klimaendringer. Både nasjonalt og internasjonalt må vi håndtere interessekonflikter knyttet til bruk av areal på land og til havs.

Natur- og klimakrisen samt befolkningsvekst og økonomisk vekst i fattigere deler av verden resulterer i økt press på naturressurser og gir nye utfordringer for landbruk, skogbruk, matproduksjon. Den globale oppvarmingen er spesielt stor i Arktis, og klimaendringer i polarområdene påvirker klimasystemet både i og utenfor de polare områdene. Norges råderett over store havområder og lange kystlinje gjør at arbeid med bærekraftig utnyttelse av hav- og kystområder blir viktig framover.

Klimaendringer kan utløse konflikter om ressurser og tvinge befolkningsgrupper til å migrere, og utløser krav om rettferdig fordeling av tiltak.

Internasjonale avtaler og nasjonal iverksetting av disse får større betydning. Grønn omstilling i Norge avhenger av brede samarbeid, særlig med EU.

Klimaendringene gir økt fare for, og økt hyppighet og omfang av flom, skred, skogbrann og ulike typer ekstremvær. Det vil framover stilles større krav til samfunnssikkerhet og beredskap for å kunne håndtere slike hendelser.

Det stilles stadig strengere krav til at bedrifter og organisasjoner må utvikle bærekraftig produksjon og minimere miljøpåvirkningen. Forbrukere vil i stadig større grad etterspørre bærekraftige løsninger.

Omstilling til lavutslipps-samfunn vil ha særlige konsekvenser for Norge som energileverandør. Norge må effektivisere og redusere utslipp fra dagens olje- og gassproduksjon, utvikle fornybar energi og bidra til energiomstilling og -effektivisering.

3. Endringer i geopolitikken

Stikkord - noen sentrale utviklingstrekk:

Den liberale verdensorden er under press. Den ble formet av vestmaktene etter andre verdenskrig og kraftig utvidet etter Sovjetkommunismens kollaps, men er nå presset av kraftig vekst i Kina og andre ikke-vestlige land. Dette forandrer maktbalansen i verden – fordelingen av rikdom og makt mellom land og regioner. Nye stormakter danner egne institusjoner for internasjonalt samarbeid, samvirke og styring.

Gamle mønstre for global handel og ressursfordeling er i endring, og endringene fører med seg uklarhet og rivalisering om politikkenes spilleregler. Internasjonal handel preges av mer ustabile markeder, mer usikre forsyningskjeder og handelskonflikter mellom store økonomier.

Det er større spenninger og flere konflikter i verden enn på lenge – verdens samlede militærutgifter økte med om lag 30 % mellom 2013 og 2023; antallet flyktninger ble mer enn fordoblet i samme tidsrom. Humanitære kriser, masse migrasjon og innvandring bidrar til å øke nasjonalisme og proteksjonisme i mange land – og øver press på etablerte institusjoner for rettsstat og demokrati.

Stormaktenes økende behov for ressurser er en sentral drivkraft i internasjonal politikk. Matjord, mineraler og energikilder er ujevnt fordelt over kloden. Geografiske forskjeller driver land til utvinne ressurser, produsere varer og tjenester og utveksle dem. Dette skaper vekst og velstand hjemme, men skaper også kostnader for kloden i form av avfall og utslipp. Dette driver i sin tur fram krav om omstilling av produksjon og levesett og om ny, bærekraftig teknologi.

Utvinning og utveksling, konkurranse om ressurser og teknologiske gjennombrudd har vevet energipolitikk, handelspolitikk og sikkerhetspolitikk stadig tettere sammen med forskning, kunnskapsutvikling og -formidling. Kunnskap er makt. Ny kunnskap er ikke bare en drivkraft for sosial endring, men også et middel til makt og et verktøy for politisk innflytelse. Vi deler helst vår nyeste kunnskap med nære allierte. I det internasjonale kappløpet om teknologisk dominans og kontroll blir samarbeidspartnere i NATO, EU og andre vestlige land, stadig viktigere for Norge.

4. Rask teknologiutvikling

Stikkord - noen sentrale utviklingstrekk:

Det forventes raske fremskritt og økt integrasjon og samspill innenfor en rekke fagområder. Samtidig er det vanskelig å predikere hastigheten i teknologiskifter. Digitalisering og automatisering gir potensiale for stadig mer avanserte og effektive tjenester, men det er utfordrende å unytte hele dette potensialet.

Det forventes at trenden i retning av at ny teknologi gjør det mulig å samle inn, analysere og prosessere stadig større mengder informasjon fortsetter. Det er en forventning om at dette skal bidra til økt innsikt og støtte til beslutningsprosesser. Verdien av gode data vil potensielt øke, men dette stiller krav til datasikkerhet, personvern og cybersikkerhet.

Samtidig som samfunnet blir mer avhengig av teknologi er mye av teknologiutviklingen lite regulert og skjer i store internasjonale selskaper.

Deltakelse i internasjonalt samarbeid blir viktig både for å utveksle kunnskap og bidra til nye løsninger, men også for å kunne jobbe med felles utfordringer, og etablere felles standarder og reguleringer. For Norge vil samarbeid med EU om utvikling på teknologiområdet bli spesielt viktig.

Teknologiutviklingen vil gi raske og gjennomgripende endringer i det sosiale livet, i organisasjoner, og i arbeidsliv og arbeidsmarked. Noen yrker forsvinner, mange eksisterende yrker endres og det skapes etterspørsel etter nye yrker, ferdigheter og kompetanse. Teknologi vil endre arbeidsmønstre og kommunikasjonsmønstre. Teknologiutvikling og digitalisering med åpne kilder og samarbeidsplattformer legger til rette for åpenhet, samarbeid og rask kunnskapsdeling.

Teknologi blir i økende grad en samfunnsinfrastruktur som i økende grad kan utjevne, men også reprodusere, eller til og med forsterke, sosiale ulikheter. Norge har en demokratisk velferdsstat med høy grad av digitalisering, dette gir gode rammebetingelser for videre utvikling av digitaliserte offentlige tjenester.

Utvikling og anvendelse av ny teknologi gjør at nye etiske spørsmål settes på dagsorden, og etiske spørsmål som allerede diskuteres får ny tyngde.

Teknologiutviklingen framover vil ha fokus på bærekraft, og det stilles krav til energi- og ressurseffektiv produksjon og bruk. Krav til bærekraftig omstilling gir konkurranse om nye verdikjeder, teknologier og råvarer, samt forventninger om grønn innovasjon.

5. Økonomisk utvikling

Stikkord - noen sentrale utviklingstrekk:

Fordeling av makt og inntekt endres og økonomisk ulikhet øker - både innenfor land og mellom land.

Internasjonal handel, forsyningskjeder og investeringsbeslutninger vil framover preges av spenning og konflikter mellom store økonomier. Globale økonomiske nettverk og komplekse verdikjeder gjør stater og andre aktører gjensidig avhengige av hverandre, og internasjonale handelsavtaler blir viktige. Framover forventes økt fokus på å bevare og styrke regionalt framfor globalt økonomisk samarbeid. Norge er svært avhengig av internasjonal handel, særlig av utviklingen i energimarkedet. Trender og uro i den globale økonomien påvirker verdien i Statens pensjonsfond utland (oljefondet).

I mange land øker presset på statsfinansene og rammene for offentlig sektor blir strammere. I Norge forventes presset på statsfinansene øke på grunn av demografiske utfordringer med en aldrende befolkning, økte helse- og omsorgsutgifter, samt økte pensjonsforpliktelser. Forventninger om økte forsvarsutgifter, lavere oljeinntekter og behovet for klimatiltak kan også gi strammere rammer for offentlig sektor.

Teknologisk utvikling, digitalisering og automatisering endrer næringslivet, arbeidsmarkedet og påvirker produktiviteten. I Norge vil tre-parts-samarbeidet være en viktig ramme for arbeidet med omstilling.

Økt fokus på grønt skifte og bærekraft påvirker atferd hos både forbrukere og bedrifter. Økende oppmerksomhet rundt klimaendringer fører til et skifte mot bærekraftig utvikling, grønn teknologi og miljøvennlige praksiser.

Instituttstyret ILU

Sak ILU 12/24 Evaluering av styrets arbeid

Hensikt: Før vi går inn i sommermånedene har styret vurdert det som hensiktsmessig å ha en egevaluering av styrets arbeid. Dette kan gjøres på mange måter, uansett vei er hensikten med en evaluering at det bidrar til å utvikle styret, - og at det styrker styrets medlemmer i å gå inn i roller i instituttets øverste ledelsesorgan. Et kompetent styre skal bidra med ulike perspektiver og gode innspill til instituttleder, i saker av strategisk og prinsipiell betydning for innovasjon og god kvalitet i instituttets utdanning og forskning. Denne våren gjør vi en «evaluering light», og så går vi kanskje over til en annen eller mer tradisjonell variant når ny styreleder er på plass. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Innledning

Instituttstyret samles den 6. juni for syttende gang. I styremøter den 21. april 2022 og 21. september 2023 diskuterte vi instituttstyrets rolle (ILU 16/22 og ILU 17/23). Både diskusjoner om styrets rolle og egevaluering av styrets arbeid er nyttig. Vi ønsker at kompetansen i styret blir brukt på en god måte. De gode diskusjonene bidrar til bevisstgjøring rundt styrets kollektive lederrolle og evnen til å ha et tydelig helhetsperspektiv slik at styret og styrearbeid i alle sammenhenger handler om å se hele virksomheten. Evalueringen kan hjelpe oss med å se hvordan vi best mulig kan legge til rette for god dialog og effektive styremøter.

I helhetsforståelsen ligger til styret å fastsette mål og strategier og foreta prioriteringer innenfor rammer gitt i regelverk, økonomisk handlingsrom, i beslutninger på overordnet nivå samt politiske beslutninger relevant for virksomheten. Dette perspektivet bør ligge til grunn når vi skal gjøre opp status.

Spørsmål til diskusjon

Styret inviteres i vår til en kort diskusjon og vurdering av styrets arbeid. Vi har satt opp følgende spørsmål til diskusjonen:

Hvordan opplever styremedlemmene at styret har ivarettatt sitt oppdrag i 2023/2024, med særlig tanke på omstillingsprosessen og føringer fra NTNU?

Lenker:

- [NTNUs styringsreglement](#)
- [Instituttstyret ved Institutt for lærerutdanning](#)
- [KDs veileder Rammer for arbeidet til styrene for universiteter og høyskoler](#)

Postadresse

7491 Trondheim
Norway

Org.nr. 974 767 880

postmottak@su.ntnu.no
www.ntnu.no/ilu

Besøksadresse

Sverres gate 12

Telefon

+47 73590400

Saksbehandler

Anita I. Brækken
anita.brakken@ntnu.no