

Møteinnkalling

Til: Instituttstyret

Kopi til: Instituttledelsen ved ILU, dekan

Om: Styremøte ved Institutt for lærerutdanning

Møtetid: Torsdag 13. februar 2025 kl. 09.00-14.00 Møtested: Kalvskinnet E.C. Dahls gate 10 3. etasje
[Møterom 302 Valentine Smith](#)

Eksterne styremedlemmer

Ingvild Marheim Larsen (styreleder), Universitetet i Sørøst-Norge (USN)
Kristin Bratberg Røe, rektor, Blussuvoll skole, Trondheim

Styremedlemmer, studenter

Tea Elisabethdotter Anda
Andrea Jorde Petersheim

Styremedlemmer, fast vitenskapelig ansatte

Mari Nygård
Unni Eikeseth
Jørgen Klein

Styremedlem, midlertidig vitenskapelig ansatte

Sanna Ørsjødal Brattland

Styremedlem, teknisk-administrativt ansatte

Sunniva Saksvik

Fra instituttledelse og -administrasjon

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

Meldt forfall:

Siver Ekmann – styremedlem studentene

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 1/25

Tidsramme kl. 09.05-09.25

Årsrapportering for 2024 og orientering om regnskapet for 2024

Hensikt: I denne saken ser vi bakover og konkluderer. Styret orienteres om ILUs årsrapportering for 2024 og årsregnskapet for 2024.

Vedlegg:

- Saksnotat og vedlegg

ILU 2/25

Tidsramme kl. 09.25-10.00

Budsjett for 2025 og tildelingsbrev 2025

Hensikt: Vi ser inn i året som har begynt. I denne saken legges også forutsetningene for arbeidet med virksomhetsstyring på kort sikt.

Vedlegg:

- Saksnotat og vedlegg

ILU 3/25

Tidsramme kl. 10.00-11.00

Langtidsbudsjett 2025–2028 og status omstilling

Hensikt: Vi ser framover og på ulike effekter i et langsiktig perspektiv.

Vedlegg:

- Saksnotat

ILU 4/25

Tidsramme kl. 11.10-12.10

Faglig utvikling med vekt på studiemiljø, arbeidsmiljø og kvalitet i utdanning og forskning

Hensikt: Saken svarer ut styrets bestilling i instituttstyremøtet den 26. september 2024.

Vedlegg:

- Saksnotat

LUNSJ

ILU 5/25

Tidsramme kl. 13.05-13.15

Strategisk personalplan 2025–2030 – status revidering

Hensikt: Styret får innblikk i status for det pågående arbeidet med revidering av SPP.

Vedlegg:

- Saksnotat

ILU 6/25

*Tidsramme kl. 13.15-13.35***Strategi 2026–2035 – status i arbeidet***Hensikt: Vi følger opp sak om strategi fra instituttstyremøtet den 14. november 2024.*

Vedlegg:

- Saksnotat

ORIENTERINGSSAKER

ILU 7/25

*Tidsramme kl. 13.35-13.55***Orientering om virksomheten***Hensikt: Instituttledelsen orienterer om aktuelle saker og nyheter.*

- Planlagte forskningssøknader 2025
- Oppdatering om EVU
- Studentrekruttering

VEDTAKSSAK

ILU 8/25

Protokoll fra styrets møte 13. februar

Forslag til vedtak:

- «Instituttstyret vedtar protokoll fra møtet 13. februar 2025.»

EventueltTidsramme inkl. protokoll er
kl. 13.55-14.00.

Vi tar forbehold om endringer i tidsplanen.

Instituttstyret ILU

Sak ILU 1/25 Årsrapportering for 2024 og orientering om regnskapet for 2024

Hensikt: Instituttleder legger fram for styret ILUs skriftlige rapportering på strategioppfølging, annen rapportering og økonomistyring 2024 til SU-fakultetet. Samtidig tar vi en gjennomgang av årsregnskapet for ILU for 2024. Et spørsmål som det kan være aktuelt å få noen korte innspill fra styret på, er hvilke erfaringer relatert til strategi/økonomi- og virksomhetsstyring som vi kan ta med oss videre fra fjoråret, og bygge videre på framover. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Bakgrunn og innledning

Årsrapporteringen er en del av PBO-prosessen ved NTNU. Den knytter seg til tildelingsbrevet fra rektor i 2024 og tildelingsbrevet fra dekan til instituttene ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) i 2024. «PBO» står for plan, budsjett og oppfølging. PBO-prosessen er en samlebetegnelse for hvordan vi operativt gjennomfører aktivitetene i virksomhetsstyringen ved NTNU. Dette er en gjennomgående prosess som involverer alle enheter på alle nivå i NTNU. Vedlegget «statusrapport om virksomhetsstyring» i sak ILU 2/25 gir en mer detaljert beskrivelse av virksomhetsstyringen for hele NTNU.

I prosessen inngår bl.a. tertialrapportering på virksomhetsstyringen i enhetene. Årets tredje rapportering er en kombinasjon av rapportering for tredje tertial og en årsrapportering på strategioppfølging og økonomistyring.

Som en appendiks til dette saksnotatet repeterer vi *begrepsforklaringer om regnskap og økonomi*, som muligens kan gjøre det lettere å lese notatet.

Årsrapportering for 2024

Årsrapporteringen fra ILU ble levert den 17. januar og baserer seg på en bestilling fra fakultetet datert 2.1.2025. I strategidelen av årsrapporteringen ber NTNU enhetene om å gi en kort og overordnet vurdering av måloppnåelse i 2024, med vekt på konkrete aktiviteter og resultat som på ulike vis har bidratt til å nå målene i periodeplanen. Vi blir oppfordret til å skildre og grunngi i hvilken grad vi er fornøyde med måloppnåelsen og nevne resultat som vi er særlig fornøyde eller misfornøyde med.

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

Rapporteringen skal i tillegg inneholde en vurdering av hvordan prioriteringer, ressursbruk og virkemidler påvirker resultatene og hva vi kan gjøre for å bedre måloppnåelsen på sikt. I den samla bestillingen inngår også å kommentere på eventuelle endringer i rammevilkår som kan ha påvirket måloppnåelse, og avvik fra plan.

Rapporteringen fra Institutt for lærerutdanning er iht. bestillingen strukturert etter målene i SUs periodeplan for 2024–2027, men operativt rapporterer vi måloppnåelse på både SUs og ILUs periodeplaner.

Årsregnskap for 2024

Nedenfor følger først en tabell som viser årsregnskap 2024 sammenstilt med årsbudsjett 2024, slik at avvikene kommer tydelig fram.

K-sted 678005 Institutt for lærerutdanning avslutter 2024 med **et negativt årsresultat** på **-23 396 851 kr.** Instituttet budsjetterte med underskudd på -29,8 millioner kroner og i løpet av året har klart å forbedre sitt resultat med **6 411 241 kr.** (et positivt avvik ift. budsjettet). Det betyr også at instituttet bygger ned avsetningene i mindre grad enn budsjettert, men allikevel avslutter 2024 med utgående balanse på **-13 620 334 kr. (negative avsetninger).**

K-sted 678005: Institutt for Lærerutdanning	Årsbudsjett 2024	Regnskap 2024	Avvik
Inngående balanse	9 776 516	9 776 516	
Bevilgning			
Total	324 081 079	324 718 967	637 888
Overføring fra BOA			
Total	69 333 333	59 196 950	-10 136 383
Overføring fra EVU			
Total	9 259 259	8 118 733	-1 140 527
Andre inntekter			
Total	508 100	-1 278 891	-1 786 991
Inntekt	403 181 772	390 755 759	-12 426 013
Investering			
Total	-300 000	-911 807	-611 807
Lønn			
Faste ansatte	-251 179 768	-232 152 848	19 026 920
Midlertidige ansatte	-10 492 147	-9 791 472	700 675
Andre lønnskostnader	-10 407 759	-18 889 054	-8 481 294
Refusjoner	12 000 000	9 577 922	-2 422 078
Sosiale kostnader	-64 930 487	-64 037 516	892 971
Total	-325 010 161	-315 292 968	9 717 194
Drift			
Driftskostnad	-13 071 824	-7 587 998	5 483 826
Kjøp av tjeneste	-34 142 400	-35 217 224	-1 074 824
Reisekostnad	-8 587 435	-6 897 960	1 689 475
Leiestedskostnad			
Internhusleie	-30 285 451	-30 518 523	-233 072
Total	-86 087 110	-80 221 705	5 865 405
Egenfinansiering BOA			
Total	-17 333 333	-13 776 012	3 557 321
Egenfinansiering EVU			
Total	-4 259 259	-3 950 118	309 142
Kostnad	-432 989 864	-414 152 610	18 837 254
Resultat	-29 808 092	-23 396 851	6 411 241
Utgående balanse	-20 031 576	-13 620 334	6 411 241

2024 har vært året for lavere overføringer fra eksternfinansierte portefølje. Netto BOA-inntektene er -6 579 062 kr. lavere enn budsjettert (dette skyldes delvis fraværende prosjektøkonom og som resultat, etterslep i DEKOM føringene, som vil bli tatt igjen i 2025) mens EVU inntektene er -831 385 kr. lavere (skyldes avvikling av videreutdanning i lærerspesialist fra høst 2024).

Justering innen lønnskostnader har vært den største årsaken for at instituttet klarte å forbedre sitt resultat i 2024. Samlet mindreforbruk på lønnskostnader utgjør 9 717 194 kr. og fører til at instituttet klarte å forbedre balansen mellom lønn og bevilgningsinntektene med 3%. Endringene skyldes lavere lønnsvekst enn budsjettert, effekter av streiken, samt normal utvikling innenfor gjeldende arbeidsforhold (fravær permisjoner, naturlige avganger, endringer i stillingsandel og varighet – dvs. forhold ukjent på tidspunktet når årsbudsjettet ble lagt).

K-sted 678005: Institutt for Lærerutdanning	Årsbudsjett 2024	Regnskap 2024	Avvik
Netto BOA:	52 000 000	45 420 938	-6 579 062
Netto EVU:	5 000 000	4 168 615	-831 385
Lønn som andel av bevilgning:	99,50 %	96,52 %	-3 %
Fastlønn som andel av bevilgning:	76,89 %	71,07 %	-6 %
Andel lønn som frikjøpes:	16,00 %	14,41 %	-2 %
BOA som andel av inntekter:	12,90 %	11,62 %	-1 %
Avsetninger i % av bevilgning	-6,13 %	-4,17 %	2 %

Samlet sett avslutter instituttet 2024 med **et negativt årsresultat** på **-25 872 063 kr.** på alle sine 4 k-steder. Med utgangspunkt i budsjetterte underskudd på -32,2 millioner kroner, klarte instituttets 4 k-steder forbedre sitt resultat med til sammen **6 318 498 kroner** (et positivt avvik ift. budsjettet). Det betyr også at 4-kstedene bygger ned avsetningene i mindre grad enn budsjettert, men allikevel avslutter 2024 med utgående balanse på **-15 786 143 kr. (negative avsetninger)**.

I tildelingsbrevet fra dekan fikk instituttet et krav å forbedre sitt samlede resultat i 2024 med 17,5 millioner kroner. 9,2 millioner skulle hentes inn ved hjelp av overføring av virksomhetskapital¹ mens resterende 8,3 millioner skulle spares inn gjennom kostnadskutt og nedjustert aktivitet. Med 6 318 498 kr. i mindreforbruk ved årets slutt ligger instituttet samlet sett 1 981 502 kr. unna sistnevnte innsparingskravet på 8,3 mill. kroner.

Etter en samlet vurdering fra fakultetet ble det bestemt at overføring av virksomhetskapitalen blir utsatt til neste par år (presiseringer rundt dette forventes ifm. tildelingsbrevet for 2025).

Det betyr at instituttet samlet sett leverer et resultat som er bedre enn budsjettert, men som samtidig ligger under resultatforbedringskravene som ble satt i tildelingsbrevet. Konsekvensen av dette er at negative avsetninger akkumuleres fortere, noe som i praksis betyr større økonomisk ubalanse ved inngangen i 2025 og mangel på økonomisk handlingsrom over lengre tid enn tidligere antatt.

¹ Virksomhetskapital er instituttets kapitalreserver akkumulert gjennom eksternfinansierte oppdrag avsluttet med overskudd. Overskuddet skal i utgangspunktet være en buffer for å kunne håndtere eventuelle underskudd på framtidige eksternfinansierte oppdrag.

K-sted 6780: alle 4 k-steder samlet	Årsbudsjett 2024	Regnskap 2024	Avvik
Inngående balanse	10 085 919	10 085 919	
Bevilgning			
Total	340 601 719	341 239 607	637 888
Overføring fra BOA			
Total	95 833 333	82 553 860	-13 279 473
Overføring fra EVU			
Total	9 259 259	8 118 733	-1 140 527
Andre inntekter			
Total	4 943 100	2 000 116	-2 942 984
Inntekt	450 637 412	433 912 316	-16 725 096
Investering			
Total	-540 000	-1 006 745	-466 745
Lønn			
Faste ansatte	-283 541 481	-261 841 438	21 700 043
Midlertidige ansatte	-12 018 028	-10 974 435	1 043 593
Andre lønnskostnader	-11 197 660	-20 029 643	-8 831 983
Refusjoner	12 750 000	10 400 904	-2 349 096
Sosiale kostnader	-73 154 100	-72 001 642	1 152 458
Total	-367 161 269	-354 446 254	12 715 015
Drift			
Driftskostnad	-16 683 824	-9 741 771	6 942 052
Kjøp av tjeneste	-35 047 400	-36 339 742	-1 292 342
Reisekostnad	-10 467 435	-8 054 623	2 412 812
Leiestedskostnad			
Internhusleie	-30 285 451	-30 518 523	-233 072
Total	-92 484 110	-84 654 659	7 829 451
Egenfinansiering BOA			
Total	-18 383 333	-15 726 602	2 656 731
Egenfinansiering EVU			
Total	-4 259 259	-3 950 118	309 142
Kostnad	-482 827 972	-459 784 378	23 043 594
Resultat	-32 190 560	-25 872 063	6 318 498
Utgående balanse	-22 104 641	-15 786 143	6 318 498
Netto BOA:	77 450 000	66 827 258	-10 622 742
Netto EVU:	5 000 000	4 168 615	-831 385
Lønn som andel av bevilgning:	107,22 %	103,51 %	-4 %
Fastlønn som andel av bevilgning:	82,80 %	76,47 %	-6 %
Andel lønn som frikjøpes:	21,09 %	18,85 %	-2 %
BOA som andel av inntekter:	17,19 %	15,40 %	-2 %

Lenker og vedlegg:

- [SUs periodeplan for 2024-2027](#)
- [ILUs periodeplan for 2024-2027](#)
- Årsrapportering 2024 – Institutt for lærerutdanning
- Appendiks: Begrepsforklaring budsjett og regnskap

Appendiks

Begrepsforklaring budsjett/regnskap

Budsjett og regnskap

Når vi ser på tall som beskriver økonomisk aktivitet, pleier vi å se på følgende:

- *Årsbudsjett* – viser *planlagt* økonomisk aktivitet for *hele året*. Dette er fast og kan ikke endres på.
- *Årsregnskap* – viser *reell* økonomisk aktivitet for *hele året*
- *Prognose* – viser *forventet* økonomisk aktivitet for hele året. Prognosen kan anses å være årsbudsjettet som har blitt justert ut ifra sist kjent informasjon om fremtidig aktivitet på instituttet/senterne. Prognoser settes månedlig og gir indikasjon på økonomisk utvikling vi kan forvente i år fram til årsregnskapet foreligger.

Det er hensiktsmessig å sammenligne *årsbudsjett* med *årsregnskap*. Differansen mellom disse omtales som *avvik*.

Kategorier i budsjett/regnskap

Tallene i budsjett og regnskap presenteres fordelt på forskjellige inntekts- og kostnadskategorier. Hovedkategoriene er *inntekter* (positivt fortegn) og *kostnader* (negativt fortegn), til sammen gir disse et *resultat*.

Inntektskategorien inkluderer føringene knyttet til bevilgning, overføring fra BOA og EVU og andre eksterne og interne inntekter.

- *Bevilgning* er finansiering instituttet/sentrene får fra KD – for å realisere kjerneoppgaver og samfunnsoppdraget, og eventuell øremerka aktivitet.
- *BOA* er forkortelse for *bidrags- og oppdragsaktivitet* og viser økonomisk aktivitet som er finansiert av andre kilder enn KD og departement. Slik økonomisk aktivitet er organisert i prosjektene som har egne økonomier og ligger utenfor instituttets rammer. Det finnes allikevel et samspill mellom disse prosjektene og instituttets/sentrenes økonomi: dette kjennetegnes av inntektsføring (prosjektene overfører deler av sine midler til instituttet, for å kompensere instituttet/sentrene for lønnskostnader for deres ansatte som har bidratt i prosjektene) og kostnadsføring (instituttets/sentrene blir belastet for bidrag/egenfinansiering som enkelte prosjektene krever). Det er grunnen til at BOA-føringene finnes både på inntekts- og kostnadssidene av budsjettet og regnskapet.

- *EVU* er forkortelse for *etter- og videreutdanning* og viser aktivitet som økonomisk er finansiert av ulike kilder, typisk gjennom en blanding av studentenes egenbetaling, universitetets egeninnsats eller penger fra myndighetene. Økonomisk sett var denne type aktivitet organisert lik BOA fram til kalenderåret 2025. KOMPIS og KfK-tilbudene som tidligere ble klassifisert primært som BOA (*eksternfinansiering*), er med andre ord klassifisert som øremerket tildeling fra 2025. Finansieringen av denne aktiviteten kommer nå over statsbudsjettet, men kan fortsatt inneholde elementer av studentenes egenbetaling og universitetets egeninnsats.
- *Andre interne og eksterne inntekter* er inntektene som kommer inn som resultat av annen aktivitet på instituttet/sentrene. Eksempler på dette kan være salg av undervisningsmateriale, hefter, billettinntektene for kurs og konferanser vi arrangerer selv, refusjon av instituttets kostnader, osv.

Kostnadskategorien inkluderer føringene knyttet til investeringer, lønnskostnader, driftskostnader og egenfinansiering på BOA og EVU.

- *Investeringer* er kostnader knyttet til innkjøp av større utstyr med levetid over 3 år, samt store innkjøp knyttet til oppgradering av lokaler
- *Lønnskostnader* er kostnader knyttet til utlønning av alle ressurser som bidrar til instituttets/sentrenes primæraktiviteter. Lønnskostnader inkluderer følgende underkategorier:
 - o *Faste lønnskostnader* er kostnader knyttet til lønn og feriepenger som utbetales til instituttets/senterets arbeidstakere i faste stillinger
 - o *Midlertidige kostnader* er kostnader knyttet til lønn og feriepenger som utbetales til instituttets/senterets arbeidstakere i midlertidige stillinger
 - o *Andre lønnskostnader* er sammensatt kategori som består av en rekke kostnader som lønnsgodtgjøring ifm. timelønnte og oppdragstakere, skattepliktige goder til ansatte, stipender og honorarer, og regnskapsmessige korrigeringer i lønnsføringer.
 - o *Refusjoner* er innbetalinger fra NAV ifm. sykdom og annet lønnet fravær blant instituttets/senteret ansatte
 - o *Sosiale kostnader* er pålagte utbetalinger og avgifter knyttet til lønnet aktivitet på instituttet/senteret, dette inkluderer feriepenger, arbeidsgiveravgift og gruppelivsforssikring.

- *Driftskostnader* og internhusleie er kostnader knyttet til alt som er nødvendig for å gjennomføre de daglige aktivitetene på instituttet/sentrene. Driftskostnader inkluderer følgende underkategorier:
 - o *Driftskostnad* er kostnader knyttet til innkjøp av utstyr og rekvisita, «stort og smått» for å holde den daglige drifta på instituttet i gang. Markedsleie for lokaler inngår også her.
 - o *Kjøp av tjeneste* er kostnader knyttet til kjøp av leverbare tjenester fra leverandører utenfor organisasjonen. Vanligvis blir konsulenttjenester som ikke NTNU ikke er i stand til å levere selv også inkludert her.
 - o *Reisekostnad* er kostnader ifm. nødvendig reisevirksomhet knyttet til aktivitet på instituttet/senteret
 - o *Internhusleie* er kostnader som instituttet betaler for bruk av NTNUs egne arealer

Resultatet påvirker virksomhetens balanse. *Inngående balanse* viser over-/underskudd som har blitt akkumulert gjennom tidligere regnskapsår mens *utgående balanse* viser over-/underskudd som virksomheten tar med seg videre i neste regnskapsåret (det vil si inngående balanse + årets resultat er lik utgående balanse).

Utgående balanse kalles også for virksomhetens *avsetninger* og viser midler «på bok» til og med nåværende regnskapsåret. Et forholdstall mellom årets bevilgning og utgående balanse kalles for *avsetningsnivå*.

Notat

Til: Dekan

Kopi til:

Fra: Institutt for lærerutdanning

Signatur:

Svar fra ILU – årsrapportering 2024

Årsrapporteringen fra ILU består av tre deler: del 1 strategirapportering, del 2 annen rapportering, og del 3 økonomistyring 2024. ILU hadde ingen ekstratildelinger i 2024 slik at del 4 i bestillingen er ikke relevant.

1. Strategirapportering

Strategirapporteringen er en overordna vurdering av Institutt for lærerutdanning sitt bidrag til måloppnåelse ved SU-fakultetet i 2024, der vi forsøker å vektlegge konkrete aktiviteter og resultat som har bidratt til å nå målene i SUs og ILUs periodeplaner, og hvis mulig også si noe om tiltakenes effekt. I lys av endrede økonomiske rammebetingelser for UH-sektoren har instituttet jobbet målrettet med flere tiltak for å nå målene i planen. 2024 har imidlertid vært preget av omstillingsprosessen og dens konsekvenser, med fare for oppsigelser. Med friske midler til de to nasjonale sentrene før jul ser det ut til at oppsigelser kan unngås, men instituttet er fremdeles i en krevende situasjon.

Mål 1: God forskningskultur på alle nivå

I 2024 har ILU hatt særlig fokus på forskningskultur, særlig gjennom styrking av forskningsgrupper og forskningsgruppestruktur. Vi har, i tråd med ILUs periodeplan, utviklet forventninger til forskningsgrupper og samtidig startet forberedelsene til ny ordning for driftsmiddelfinansiering for aktive forskningsgrupper.

Videre har vi anvendt forskningstermin, rekrutteringsstillinger og strategiske midler til å støtte opp under ambisjonene til aktive grupper. Som en ytterligere styrking og profesjonalisering av grupper, har vi i 2024 startet med seminarer for forskningsgruppeledere, både med bredere innretning (hvor alle inviteres) og mer spisset (rettet mot enkeltgrupper).

For å kunne drive mer strategisk og spisset BOA-porteføljestyling, har ILU i 2024 begynt arbeidet med å bygge opp et eget porteføljestygingsverktøy.

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.

ILU har også mobilisert bredt for aktiv deltakelse i NTNUs satsingsområder¹, særlig NTNU Fellesskap, og er i gang med å opprette en lokal koordinerende gruppe for å håndtere initiativ, utlysninger etc. Som et foreløpig resultat kan ILU vise til en rekke tverrfaglige initiativ til rekrutteringsutlysningen som forelå mot slutten av 2024.

Mål 2: Aktive spissmiljø

I 2024 har ILU kunnet bidra til å videreutvikle allerede eksisterende spissmiljøer, blant annet identifisert og finansiert gjennom forsøksordningen med egne forskningsstrategiske spissmidler i 2023. I 2024 har flere av disse bidratt til at ILU i 2024 har sendt inn flere ERC-søknader, koordinert HEU-søknad, koordinert MSCA-DN-søknad og at vi har flere som har artikulert ambisjoner om fremtidig SFF. For enkelte i den siste kategorien har ILU også gjennomført flere forskningsgruppeseminarer med fokus på videreutvikling mot et internasjonalt toppnivå.

Mål 3: Styrka gjennomføring av forskerutdanningen

I 2024 har ILU hatt et gjennomgående fokus på kvalitet i, og gjennomføring av, forskerutdanningen. Fra SUs felles tiltaksplan er vi godt i gang med å kvalitetssikre rutinen for utarbeidelse av den enkeltes individuelle plan for "pliktarbeid", og gjennomføre oppstartssamtale med involvering fra alle relevante aktører. I tillegg har vi begynt arbeidet med å videreutvikle ILUs emneportefølje som oppfølging av intern og ekstern evaluering.

Utover dette løfter ILU frem tidligere nevnte forventninger til forskningsgrupper som et særlig viktig tiltak å nevne. I forventningene fremgår det tydelig at forskningsgrupper ikke bare forventes å tiltrekke seg nye stipendiater, men også at grupper hvis medlemmer er i en veiledningsfunksjon forventes å inkludere stipendiatene i aktive forskningsmiljøer. Dette innebærer eksempelvis at gruppene, i større grad enn tidligere, nå skal bidra til å arrangere midtveis- og sluttseminarer, slik at sistnevnte i større grad blir forskningsgruppeaktivitet.

ILU har i 2024 også fortsatt seminarene for veiledere 1 – 2 ganger i semesteret, med aktuelle tematikker som er viktig for god veiledning og gjennomføring.

Mål 4: Bærekraftig studieportefølje

Det aller meste av arbeidet med bærekraftig studieportefølje ved ILU inngår i et større arbeid (prosjekt) som omfatter faglig og økonomisk bærekraftige utdanninger ved ILU. Dette prosjektet har en rekke delprosjekter.

Noen relevante delprosjekter i 2024

Vitenskapsteori og metode i GLU, syklus 2

Utredningsrapporten *Samordne og styrke metodetilbudet for MGLU ved Institutt for lærerutdanning, NTNU*, resulterte i at kst. instituttleder besluttet at ILU fra studieåret 2025/2026 går fra 13 til 4 emner i vitenskapsteori og metode i GLU syklus 2.

En arbeidsgruppe har etter mandat fra instituttleder utredet metodetilbudet i syklus 2 i grunnskolelærerutdanningene 1-7 og 5-10. Rapporten foreslår 3 modeller for å redusere antall metodeemner. På bakgrunn av diskusjonen i ledermøtet 2.9.2024, besluttet konst. instituttleder å gå videre med modell 1. Nestleder for utdanning har sammen med

¹ [NTNUs fem satsningsområder 2024–2031](#)

studieprogramlederne på GLU 1-7 og 5-10 igangsatt emnerevisjonsarbeidet slik at de nye emnene ble opprettet innen fristen 1. november 2024.

Masterkvoter i GLU

Et utvalg har svart på dekanens oppdrag om å revidere masterkvoter i grunnskolelærerutdanningene 1-7 og 5-10. Gruppen har levert et notat som gir anbefalinger for en revisjon på kort sikt, dvs. studentkull 2023. Det videre arbeidet med masterkvoter koordineres gjennom prosjektet *Faglig og økonomisk bærekraftige lærerutdanninger*, ledet av prodekan for utdanning.

For første del av revisjonen av masterkvoter i GLU, som omfatter studentkull 2023 (dvs. gjelder kommende studieår 2025/2026), besluttet dekanen en samlet reduksjon på 75 plasser (fra 400 til 325). Masterkvotene for det aktuelle studentkullet revideres fra tidligere 215 til 185 plasser på GLU 1-7 og fra 185 til 140 plasser på GLU 5-10. Effekt er at i snitt vil ledig kapasitet med nye kvoter være på drøyt 15 prosent, basert på antall aktive studenter på kullet på tidspunkt for beslutning. Kapasiteten benyttes til valgfrihet for studentene og i tillegg rigger ILU nå et bedre system gjennom direkte opptak for å kunne ta imot overflyttere fra andre UH i syklus 2 på GLU.

Ressursbudsjett ILU

ILU har iverksatt flere tiltak i 2024 som har påvirket ressursbudsjettet. Med bakgrunn i dekanens beslutning ble det lagt inn en reduksjon i ILUs ressursbudsjett på 8 prosent i personalressursene til undervisning, med virkning fra høsten 2024. Dette gjelder undervisning ved alle studieprogram. Ressursbruken til praksisoppfølging er ikke redusert flatt med 8 prosent, men alle studieprogram med praksis er bedt om å legge opp praksisoppfølgingen slik at vi reduserer kostnader knyttet til lange reiser. For studenter som har praksis utenfor Trondheimsregionen vil det normalt være digital praksisoppfølging fremover, og kun i tilfeller hvor det er tvil, vil det gjennomføres fysiske praksisbesøk.

En arbeidsgruppe har på oppdrag fra instituttleder utredet ressursbudsjettet ved ILU slik at det følger opp periodeplanens strategiske retning. Hensikten har vært at ILUs ressursbudsjett skal være et bidrag til faglig og økonomisk bærekraft gjennom bedre virksomhetsstyring basert på enkle, konsistente og transparente prinsipper og forutsigbarhet, og være et system som ivaretar sammenheng mellom studenttall og timeressurser. En delrapport ble levert i april og sluttrapporten ble levert i november 2024. Sluttrapporten ble diskutert i ILUs ledermøte den 25. november. Rapportens anbefalinger følges opp av ledelsen i et revidert ressursbudsjett som implementeres i et nytt ressursverktøy.

Mål 5: Livslang læring

ILU har i 2024 levert videreutdanning gjennom KOMPIS, i tråd med de avtaler vi har med Udir om direktefinansierte videreutdanninger, og i tillegg har vi hatt noen tilbud som har vært ordinære videreutdanninger. Vi samarbeider også med andre institutt om en del av videreutdanningene.

Innenfor videreutdanning anser vi at NTNU/ILU er en nasjonal aktør, og vi tilstreber å rekruttere deltakere fra hele landet.

Rektorutdanningen er direktefinansiert og tilbys i samarbeid med UiT og Nord Universitet. Fagmiljøene samarbeider om å gi undervisning i de tre byene Trondheim, Bodø og Tromsø. Rektorutdanningen kan innpasses i master i skoleutvikling og utdanningsledelse, og utdanningen har hatt periodisk evaluering i 2024. Det har også vært gjort et utredningsarbeid om lederutdanningene ved SU i 2024, med særlig vekt på oppvekstsektoren. Anbefalingene i rapporten vil bli tatt videre i 2025.

KDs arbeid med å utvikle et nytt system for etter- og videreutdanning for oppvekstsektoren var varslet å være ferdig i løpet av høsten 2024 – men vi får ikke informasjon før våren 2025. Vi har derfor ikke kunnet sette i gang arbeidet med å tilpasse oss dette.

Aktiviteten innenfor [tilskuddsordningene](#) (dekom/rekom/kompetanseløftet) har vært på omtrent samme nivå i 2024 som de forutgående årene. Arbeidet krever tett kontakt med skolesektoren og med Statsforvalteren. Vi er utviklingspartner for sju av nettverkene i Trøndelag og bidrar inn i tiltak i de fleste av Trøndelags regioner. I tillegg har vi samarbeid om tiltak med kompetansenettverk i Nordland, Møre og Romsdal, Vestland – og hvis vi også trekker inn tiltak de nasjonale sentrene er med i, har vi aktivitet i de fleste fylkene i landet.

Mål 6: Læringsmiljø

Instituttleder har månedlige møter med de instituttillitsvalgte, blant annet for å lytte ut studentstemmen i saker som angår studentene direkte eller indirekte. Instituttet tilbyr et fadderopplegg for nye studenter, som har fått gode tilbakemeldinger. ILU gir støtte til studentforeningen SALT, som tilbyr mange ulike aktiviteter for studentene. Andre tiltak som bidrar positivt til læringsmiljøet, er *Menn i skolen*, *Skrivesnakk* og *Sammen*.

Vi deltar aktivt i det lokale og nasjonale rekrutteringsarbeidet til lærerutdanningen. På grunn av tilpasning til den krevende økonomiske situasjonen ved instituttet, er bruken av læringsassistenter tatt bort. Både studenter og faglærere gir tilbakemelding på at det er uheldig med tanke på studentenes læring og læringsmiljø.

Mål 7: Innovativ læring

Innovasjonsbegrepet er gjennomgående integrert i ILUs periodeplan, i betydningen å iverksette noe nytt som skaper verdi for innbyggerne og for samfunnet (nytt, nyttig, nyttiggjort). ILUs innovasjonsleder er en viktig katalysator for å ta imot og bistå i utviklingen av ansattes ideer gjennom f.eks. søknader om Discovery-midler. Eksempel på produktinnovasjon:

- Prototyp på digital kartlegging av svømmeferdigheter (Discovery forprosjekt)
- Første del av prototyp på Grunnstoklokka (Discovery forprosjekt)

Tjenesteinnovasjon basert på forskning ved ILU er grunnlaget for de fleste Dekom-partnerskap som ILU har inngått.

Praksisweb 2.0 ble ferdigstilt i 2024 og er planlagt å rulles ut for alle studieårene i grunnskolelærerutdanningene i 2025.

Mål 8: Eksterne partnere

I 2024 har ILU beveget seg i betydelig grad fra å være samarbeidspartner og "leverandør" i ulike typer av konsortier til å ta en mer førende rolle, også som koordinator i mer krevende konkurranser om eksterne midler (eks. HEU). Dette har blitt mulig fordi flere av ILUs aktive

forskningsgrupper har arbeidet målrettet med nettverksutvikling og å artikulere sine ambisjoner.

ILU har videreutviklet arbeidet med å bruke etablert utdannings- og utviklingssamarbeid til forskning. Eksempelvis har partnerskapene vi inngår i, samt aktivitetene tilknyttet tilskuddsordningene, blitt en enda viktigere arena for samarbeid også om forskning.

ILU har iverksatt/gjennomført ulike fysiske eller digitale tiltak for å forbedre kommunikasjonen mellom campus og partnerskapene på utdanningsområdet. Samarbeidsavtaler med partnere i praksisfeltet er revidert og samordnet. Effekten er økt likeverd som lærerutdannere i partnerskapene, og bedre styring, færre avtaler og lavere kostnader for ILU.

Mål 9: En organisasjon som trykker og utvikler kjernevirksomheten

ILUs arbeid med organisasjonsutvikling i administrasjonen har særlig vekt på å styrke den administrative støtten til fagseksjonslederne på nivå 4. Vi har fått til mye, men arbeidet er ikke helt i mål ennå.

ILU rapporterer på klimafotavtrykk under eget punkt i del 2.

Mål 10: Campus og infrastruktur for godt lærings- og arbeidsmiljø

ILU har deltatt/deltar aktivt i arbeidet med ny, helhetlig arealbruksplan for campus Kalvskinnet. Ønsket effekt er å samle fagmiljø og å redusere fysiske avstander slik at vi får en levende campus for et best mulig student- og arbeidsmiljø, og vi er ikke helt i mål ennå.

2. Annen rapportering

Forskningsstrategi og -portefølje

Denne delen av rapporteringen er dekket av strategirapporteringens mål 1–3.

Miljøansvarlige reiser

ILU har hatt mål om at instituttet skal redusere klimaavtrykk og være en arena for bærekraftig praksis, helt siden 2023. Vi har imidlertid ikke hatt noe system som kan fange opp eventuelle effekter. ILUs ledermøte diskuterte innføringen av rektorvedtak for miljøansvarlige reiser både i desember 2022 og i februar 2023. Det er krevende å skulle opptre miljøansvarlig og samtidig redusere reisekostnadene. Det er sjelden slik at det miljøvennlige alternativet er billigst.

I bevisstgjøringen på eget institutt har instituttleder pekt på at alle ansatte og ledere har et kollektivt ansvar for å ha bevissthet rundt *om* vi skal reise, og *hvordan* vi reiser. Forskerreiser og reiser ifm. studentpraksis skal vi mer aktivt planlegge og når det er mulig, bolke ting slik at vi reduserer klimaavtrykk.

På forskningsområdet oppleves at retningslinjene har effekt. Søknader blir vurdert også i et klima- og miljøperspektiv, og det oppfordres til at *enten* midtveis- eller sluttseminar for ph.d. gjennomføres digitalt. De nasjonale sentrene reiser mye og har innført endringer i sine reisevaner og -kultur. Veldig mange møter gjennomføres digitalt, og når en fagperson reiser f.eks. til Oslo, så kombineres ulike møter og oppdrag i samme reise. Det påpekes at dersom man reiser (bare) med tog så rekker man ikke alle oppdragene, slik at det lar seg ofte ikke gjennomføre. ILU kunne ønske seg oversikter, vi vet f.eks. ikke om flybruken ved instituttet har

gått ned etter at rektorvedtaket kom. I en muntlig evaluering fra november 2024, peker ILUs ledere på kostnadene ved å velge klimavennlig, både økonomisk og tidsmessig. Det er viktig å jobbe bærekraftig og tenke helhetlig, også i forhold til arbeidstiden, noe som kan gjøre miljøfokus mindre relevant i enkelte sammenhenger. Ledere mener at det generelt er lite unødvendig reiseaktivitet på ILU, men trekker fram en bekymring for at det er økonomiske hensyn heller enn miljøhensyn, som driver den reduserte reiseaktiviteten. Studenter påpeker at fortettet praksis (bl.a. for å redusere kostnader og klimafotavtrykk) iblant gir ugunstige ringvirkninger. F.eks. når 50-60 studenter er ute i praksis på samme skole samtidig, så kan det være en utfordring at alle studentene får undervist like mye i fagene sine.

Den viktigste endringen ved ILU er trolig bevisstgjøringen og at personalet snakker om dette. Det trekkes også fram at vi må jobbe bærekraftig som helhet. Noen mener det er tid for å utvide perspektivet, vi snakker om et helt bærekraftregnskap og burde være forbi å snakke bare om «miljø».

Noen økonomiske effekter

Da instituttleder innførte innsparingstiltak høsten 2023 ble det igangsatt et arbeid for å redusere kostnadene til reiser ifm. praksis². Budsjett 2024 ble redusert med 940.000 kroner og regnskapet viser at ILU i 2024 har redusert reisekostnadene ifm. studentpraksis med 1,7 mill. kroner. En betydelig del av reduksjonen, 800.000 kroner, skyldes at vi har omklassifisert noen av praksiskostnadene fra «reise» til «andre lønnskostnader» (dvs. at vi nå gir et reisestipend til studentene). Vi kan dermed ikke si at vi har redusert reiseaktiviteten ved ILU tilsvarende 1,7 mill. kroner, men ved å samle mer av studentpraksisen i og rundt Trondheim oppnår vi redusert behov for reiser – som vi tenker isolert sett har en positiv klima- og miljøeffekt. For studenter som har praksis utenfor Trondheimsregionen, vil det normalt være digital praksisoppfølging framover.

Effekten av færre reiser ifm. tildelinger over nestledernes midler er et mindreforbruk i 2024 på 400.000 kroner, mens effekt av innsparinger på fagligstrategiske reiser (fagseksjonsmidler) er mindreforbruk på 45.000 kroner og tilsvarende for annum 269.000 kroner. For sistnevnte, annum, har det skjedd en dreining i bruken av midlene fra reiser til drift, slik at det er ikke snakk om en kostnadsreduksjon.

Forskingsetikk

ILU har ikke hatt saker om mulig vitenskapelig fusk i 2024.

Norsk språk

ILUs eksterne hjemmeside publiserer på nynorsk. Lærerutdanningen er opptatt av språk og flere av ILUs fagmiljø veksler naturlig mellom bokmål og nynorsk. ILU har p.t. et medlem i NTNU sitt språkpolitiske utvalg. ILU har også i tidligere arbeid med språkpolitiske retningslinjer på NTNU-nivå bidratt med fagpersoner. På nasjonalt nivå har særlig *Nasjonalt senter for skriveforskning og skriveopplæring* ved ILU utmerket seg med stor oppmerksomhet til bruken av begge målformene. Dette området vil være naturlig å ha mer oppmerksomhet på når det mest kritiske omstillingsarbeidet er ferdig.

² Cirka halvparten av reisekostnadene ved ILU er knyttet til studentpraksis.

3. Økonomistyring 2024

Vurdering av økonomistyringa i 2024

K-sted³ 678005 Institutt for lærerutdanning avslutter 2024 med et **negativt årsresultat** på **23 396 851 kr.** Dette gir utgående balanse på -13 620 334 kr. (negative avsetninger).

K-sted 678005	Årsbudsjett	Regnskap	Avvik
Inngående balanse	-9 776 516	-9 776 516	-
Inntekt	-403 181 772	-390 755 759	-12 426 013
Kostnad	432 989 864	414 152 610	18 837 254
Resultat	29 808 092	23 396 851	6 411 241
Utgående balanse	20 031 576	13 620 334	6 411 241

K-sted 678020 Skolelaboratoriet Kalvskinnet avslutter 2024 med et **negativt årsresultat** på **-34 214 kr.** Dette gir utgående balanse på -2 406 029 kr. (negative avsetninger).

K-sted 678020	Årsbudsjett	Regnskap	Avvik
Inngående balanse	2 371 815	2 371 815	-
Inntekt	-752 640	-752 640	
Kostnad	752 640	786 854	-34 214
Resultat		34 214	-34 214
Utgående balanse	2 371 815	2 406 029	-34 214

K-sted 678030 Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen avslutter 2024 med et **negativt årsresultat** på -2 595 933 kr. Dette gir utgående balanse på 884 633 kr. (positive avsetninger).

K-sted 678030	Årsbudsjett	Regnskap	Avvik
Inngående balanse	-3 480 567	-3 480 567	-
Inntekt	-24 644 000	-21 693 342	-2 950 658
Kostnad	25 966 850	24 289 275	1 677 575
Resultat	1 322 850	2 595 933	-1 273 083
Utgående balanse	-2 157 716	-884 633	-1 273 083

K-sted 678040 Nasjonalt senter for skriveopplæring og skriveforskning avslutter 2024 med et **positivt årsresultat** på 154 935 kr. i årsresultat. Dette gir utgående balanse på -644 413 kr. (negative avsetninger).

K-sted 678040	Årsbudsjett	Regnskap	Avvik
Inngående balanse	799 349	799 349	-
Inntekt	-22 059 000	-20 710 575	-1 348 425
Kostnad	23 118 618	20 555 640	2 562 978
Resultat	1 059 618	-154 935	1 214 553
Utgående balanse	1 858 966	644 413	1 214 553

Samlet sett avslutter instituttet 2024 med et **negativt årsresultat** på **-25 872 063 kr.** på alle sine 4 k-steder. Dette gir utgående balanse på -15 786 143 kr (negative avsetninger).

³ Forkortelse for «kostnadssted»

Alle 4 k-steder	Årsbudsjett	Regnskap	Avvik
Inngående balanse	-10 085 919	-10 085 919	-
Inntekt	-450 637 412	-433 912 316	-16 725 096
Kostnad	482 827 972	459 784 378	23 043 594
Resultat	32 190 560	25 872 063	6 318 498
Utgående balanse	22 104 641	15 786 143	6 318 498

Tabell 1-5 (over) viser årsbudsjett, regnskap og avvik i 2024 for alle ILUs fire k-steder og for ILU samlet

ILUs overordna vurdering av økonomistyringen i 2024

Institutt for lærerutdanning jobber jevnt over godt med økonomistyringen i samarbeid med fakultetet. Innstramminger i planlagt rekruttering og etter hvert stillingsstopp ble innført allerede fra april 2023 (ILU 7/23). I 2024 har arbeidet med omstilling og nedbemanning fått mest oppmerksomhet. Lønnskostnadene utgjør mer enn 95 prosent av årsbudsjettet, og er helt klart den største kostnadsdriveren. Det er siden høsten 2023 gjort tiltak for å kutte kostnader på areal og øvrig drift, og i 2024 har det vært stillingsstopp. Økonomistyringen har i 2024 vært stram – og stillingsstopp og stramme retningslinjer ifm. innkjøp, arrangement og disponering av fagligstrategiske midler videreføres også i 2025.

Det jobbes for tiden veldig godt med prosjektoppfølgning av BOA⁴, men det er utfordrende at fakultetet fortsatt har etterslep og at instituttet ved utgangen av 2024 ikke har en komplett oppdatert økonomisk oversikt over BOA. Fakultetet trenger å jobbe videre med profesjonalisering av og lønnsomhet i BOA-prosjekter, og ILU trenger å jobbe målrettet med å få opp søkerkompetansen i fagmiljøene.

Ved utgangen av året er ILUs arealer i Arkitekt Christies gate fraflyttet, og fagmiljøene er flyttet inn i Akrinn, E.C. Dahls gate 10 og Lysholm-bygget. Effekten vil være reduserte arealkostnader på 1,4 mill. kroner i året med virkning fra 2025. Det er fortsatt utfordrende for virksomhetsstyringen at ILU blir belastet høyere sats (markedsleie) og høye felleskostnader, energi- og driftskostnader for arealleie i E.C. Dahls gate 10.

Forklaring på budsjettavvik

Samlet sett avslutter instituttet 2024 med **mindreforbruk** på **6 318 498 kroner** (positivt avvik) på alle sine 4 k-steder. Dette fordeler seg slik:

- K-sted 678005 Institutt for lærerutdanning avslutter 2024 med **mindreforbruk** på **6 411 241 kr.** (positivt avvik)
- K-sted 678020 Skolelaboratoriet Kalvskinnet avslutter 2024 med **merforbruk** på **-34 214 kr.** (negativt avvik)
- K-sted 678030 Nasjonalt senter for matematikk avslutter 2024 med **merforbruk** på **-1 273 083 kr.** (negativt avvik)
- K-sted 678040 Nasjonalt senter for skriveopplæring og skriveforskning avslutter 2024 med **mindreforbruk** på **1 214 553 kr.** (positivt avvik)

Etter at ILU leverte 2024-budsjettet, ble instituttet pålagt av dekan å forbedre sitt samlede årsresultat med 17,5 millioner, hvorav 9,2 millioner skulle hentes inn ved hjelp av overføring

⁴ Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, dvs. eksterne prosjektinntekter

av virksomhetskapital⁵ mens resterende 8,3 millioner skulle spares inn gjennom kostnadsutt og nedjustert aktivitet. Med 6 318 498 kr. i mindreforbruk ved årets slutt ligger instituttet samlet sett 1 981 502 kr. unna innsparingskravet på 8,3 mill. kroner. Etter en samlet vurdering og i samråd med fakultetet ble det bestemt at virksomhetskapitalen likevel ikke skal overføres instituttets ramme i 2024, men blir isteden brukt som risikobuffer i langtidsbudsjettperioden. Ytterligere presiseringer om bruken av disse midlene forventes ifm. tildelingsbrevet for 2025.

Det betyr at instituttet samlet sett leverer et resultat som er bedre enn budsjettet, men som samtidig ligger under de satte innsparingskravene. **Konsekvensen av dette er** at negative avsetninger akkumuleres fortere, noe som i praksis betyr større økonomisk ubalanse i 2025 og mangel på økonomisk handlingsrom over lengre tid enn tidligere antatt.

Mer detaljerte oversikter over forhold knyttet til avvik pr. k-sted følger her. Notatet går i mer detalj på instituttets avvik og i noe mindre detalj på de nasjonale sentrene sine avvik. Dette har med relative størrelser på avvikene å gjøre.

⁵ Virksomhetskapital er instituttets kapitalreserver akkumulert gjennom eksterntfinansierte oppdrag avsluttet med overskudd. Overskuddet skal i utgangspunktet være en buffer for å kunne håndtere eventuelle underskudd på framtidige eksterntfinansierte oppdrag.

K-sted 678005 Institutt for lærerutdanning

		Budsjett 2024	Regnskap 2024	Avvik hittil
Inngående balanse		-9 776 516	-9 776 516	-9 776 516
Bevilgning				
	Total	-324 081 079	-324 718 967	637 888
Overføring fra BOA				
	Total	-69 333 333	-59 196 950	-10 136 383
Overføring fra EVU				
	Total	-9 259 259	-8 118 733	-1 140 527
Andre inntekter				
	Total	-508 100	1 278 891	-1 786 991
Inntekt		-403 181 772	-390 755 759	-12 426 013
Investering				
	Total	300 000	911 807	-611 807
Lønn				
	Faste ansatte	251 179 768	232 152 848	19 026 920
	Midlertidige ansatte	10 492 147	9 791 472	700 675
	Andre lønnskostnader	10 407 759	18 889 054	-8 481 294
	Refusjoner	-12 000 000	-9 577 922	-2 422 078
	Sosiale kostnader	64 930 487	64 037 516	892 971
	Total	325 010 161	315 292 968	9 717 194
Drift				
	Driftskostnad	13 071 824	7 587 998	5 483 826
	Kjøp av tjeneste	34 142 400	35 217 224	-1 074 824
	Reisekostnad	8 587 435	6 897 960	1 689 475
	Leiestedskostnad			
	Internhusleie	30 285 451	30 518 523	-233 072
	Total	86 087 110	80 221 705	5 865 405
Egenfinansiering BOA				
	Total	17 333 333	13 776 012	3 557 321
Egenfinansiering EVU				
	Total	4 259 259	3 950 118	309 142
Kostnad		432 989 864	414 152 610	18 837 254
Resultat		29 808 092	23 396 851	6 411 241
Utgående balanse		20 031 576	13 620 334	6 411 241
Netto BOA:		-52 000 000	-45 420 938	-6 579 062
Netto EVU:		-5 000 000	-4 168 615	-831 385

Tabell 6 Årsbudsjett, regnskap og avvik for 2024 for Institutt for lærerutdanning (utenom nasjonale sentre og skolelaboratoriet Kalvskinnet)

Det positive budsjettavviket på 6 411 241 kr. i tabellen over skyldes i hovedsak 3 forhold: **lavere overføringer ifm. BOA** på ca. -6,6 mill. kr. (lavere eksternfinansiert aktivitet og manglende føringer pga. fraværende/syk prosjektøkonom), **reduksjon av lønnskostnader** på ca. 9,7 mill. kr. (effekter av streiken, naturlige avganger og fravær, mindre refusjoner spiller inn her) og **mindreforbruk på drift** på ca. 5,8 mill. (effekter av lavere aktivitet på instituttet og innsparingstiltakene)

Nedenfor følger en detaljert gjennomgang av alle avvikene.

Inntektssiden:

- a) *Bevilgning*. Et avvik på **637 888 kr. (mer inntekt)** skyldes ekstra overføringer ifm. Erasmus+ og sluttoppgjør ifm. KOMPIS strategiske midler tildelt i 2022 og 2023.
- b) *Netto BOA-aktivitet (Overføring fra BOA og Egenfinansiering BOA)*. Et samlet avvik på **-6 579 062 kr. (mindre inntekt)**. Dette kan forklares med en kombinasjon av manglende føringer som resultat av manglende kapasitet – og utskiftninger av prosjektøkonom midt i året. Kort status på BOA-føringene
- 1) for KOMPIS/KfK har overføringene gått som planlagt (24 mill. er mottatt)
 - 2) DeKOM mangler inntektsføringer i 2024, i størrelsesorden mellom 2 og 5 millioner. Disse føringene vil bli gjort i 2025 og er hensyntatt i budsjettet
 - 3) Øvrig BOA – ingenting tyder på at det er utestående føringer her pr. slutten av 2024, innenfor eksisterende portefølje. Det ser allikevel ut som omfanget på denne typen aktivitet er lavere enn forespeilet i budsjett.
- c) *Netto EVU-aktivitet (Overføring fra EVU og Egenfinansiering EVU)*. Et samlet avvik på **-831 385 kr. (mindre inntekt)** skyldes reduksjon i inntekter pga. myndighetenes avvikling av videreutdanning i lærerspesialist fra høst 2024.
- d) *Andre inntekter*. Et avvik på **-1 786 991 kr. (mindre inntekt)** skyldes etterfakturering av administrative lønnskostnader ifm. KfK-emner for hele 2023 og 2024 av NTNU Videre (800' kr. ekstra). Resten av avviket skyldes regnskapstekniske forhold (refusjon av lønnskostnader for frikjøpt tillitsvalgt ble belastet under posten *Andre lønnskostnader* og ikke *Andre inntekter*, som tidligere praktisert).

Kostnadssiden:

- a) *Investering*. Et avvik på **-611 807 kr. (merforbruk)** skyldes regnskapsmessige forhold (noen innkjøp som normalt budsjetteres under kategorien *drift* blir likevel kontert som *investering* pga. regnskapskrav til verdiavskrivning for innkjøp over en viss sum). Tilsvarende mindreforbruk på posten *Drift*, ingen effekt for årsresultatet totalt sett.
- b) *Lønn*. Et samlet avvik på **9 717 194 kr. (mindre forbruk)** har en sammensatt natur. Under posten *Lønn* ligger det i) lønnskostnader for faste og midlertidige ansatte (samt tilhørende sosiale kostnader), ii) andre lønnskostnader (her inngår lønnskostnader for eksterne oppdrag) og iii) refusjoner (f.eks. ifm. sykmelding).
- i) Reduksjon på **20 620 566 kr. (mindre forbruk)** innenfor postene for lønnskostnader for *faste og midlertidige ansatte* samt tilhørende *sosiale kostnader* skyldes to forhold:
- Normal utvikling innenfor gjeldene arbeidsforhold/ arbeidssituasjon (fravær, permisjoner, naturlige avganger, endringer i stillingsandel og varighet – dvs. forhold som var ukjent på tidspunktet når årsbudsjettet ble lagt). Her er det størrelsen på instituttet som spiller inn - da små endringer av lengre varighet hos relativt få ansatte kan likevel gi betydelige innsparinger samlet sett, i løpet av året.
 - Andre irregulære forhold:
 1. Effekter av streiken i mai har gitt ca. 1,1 mill. kr. i reduserte lønnskostnader på instituttet.
 2. Effekter av signerte sluttavtaler og kostandsavsetninger ifm. forsinket lønnsoppgjør gir regnskapsteknisk flytting av kostnader fra *Faste/midlertidige lønnskostnader* til *Andre lønnskostnader* (2,8 mill.

kr. og 4,7 mill. kr. tilsvarende) – ingen effekt for årsresultatet totalt sett (se også neste punkt)

- ii) Økning i *andre lønnskostnader* på **-8 481 294 kr. (merforbruk)** skyldes i hovedsak irregulære forhold:
- Føringerne ifm. handlingsplaner (utenlandsopphold og andre strategiske tildelinger refundert av fakultetet) og reisestipender utbetalt til studenter ifm. praksis (1,6 mill. kr og 800 000 kr. tilsvarende). Begge ble opprinnelig hensyntatt i annen del av budsjettet (*Drift*) – ingen effekt for årsresultatet totalt sett.
 - Regnskapstekniske flyttinger av faste og midlertidige lønnskostnader knyttet til sluttavtaler og kostnadsavsetninger ifm. forsinket lønnsoppgjør (2,8 mill. kr. og 4,7 mill. kr. tilsvarende) – se punkt i), ingen effekt for årsresultatet totalt sett.
- iii) Reduksjon i *refusjoner* på **-2 422 078 kr. (mindre inntekt)** gjenspeiler lavere fraværsandel med tilknyttede NAV-refusjoner enn anslått i budsjettet.
- c) *Drift*. Et samlet avvik på **5 865 405 kr. (mindre forbruk)** har en sammensatt natur. Under posten *Drift* ligger det i) driftskostnader, ii) kjøp av tjenester (hovedsakelig lønn til praksislærere), iii) reisekostnader og iv) internhusleie
- i) Avviket på *driftskostnader* utgjør **5 483 826 kr. (mindre forbruk)**.
- Ca. 1,6 mill.kr. av dette er føringer ifm. handlingsplaner/ utenlandsopphold/ kvalifiseringsstipend – budsjettet som *Drift* men kontert som *Lønn* (se lenger opp i avsnitt for *Lønn*).
 - Ca. 600' kr. av dette er føringer ifm. investeringer – budsjettet som *Drift* men kontert som *Investering* (se forklaring lenger opp under tilsvarende avsnitt).
 - Ca. 3,5 mill. kr. knyttes til redusert aktivitet og restriktiv pengebruk på en rekke prosjekter (institutt drift, drift av E.C. Dahls gt.10, instituttseminar, pensumlitteratur, utstyr og oppgradering av arbeidsplasser)
- ii) Avviket ifm. *kjøp av tjenester* utgjør **-1 074 824 kr (merforbruk)** og skyldes økte kostnader knyttet til språkvask, belastning av interne tjenester og kjøp av undervisningstjenester ifm. kombinerte stillinger
- iii) Avviket ifm. *reisekostnader* utgjør **1 689 475 kr. (mindre forbruk)**. Dette skyldes i hovedsak to forhold:
- Reduksjon av aktivitet og effekt av innsparingstiltakene. Her observeres det en kostnadsreduksjon på ca. 2 mill. kr. på prosjektene for praksis, annuum og fagligstrategiske midler.
 - Regnskapstekniske føringer ifm. handlingsplaner/utenlandsopphold gir økte føringer på ca. -300' kr. i merforbruk.
- iv) Avviket ifm. *internhusleiekostnader* utgjør **-233 072 kr. (merforbruk)**. Dette forklares med effekter av månedlig reberegning av størrelsen på internhusleia (mesteparten av denne effekten knyttes til belastning av leie av fellesarealer) og avregning av felleskostnader for lokaler i E.C. Dahls gt. 10. som blir fakturert kvartalsvis sammen med husleie.

K-sted 678020 Skolelaboratoriet Kalvskinnet

	Budsjett 2024	Regnskap 2024	Avvik
Inngående balanse	2 371 815	2 371 815	2 371 815
Bevilgning			
	-752 640	-752 640	
Overføring fra BOA			
Overføring fra EVU			
Andre inntekter			
Inntekt	-752 640	-752 640	
Investering			
Lønn			
	752 640	752 640	
Drift			
		34 214	-34 214
Egenfinansiering BOA			
Egenfinansiering EVU			
Kostnad	752 640	786 854	-34 214
Resultat		34 214	-34 214
Utgående balanse	2 371 815	2 406 029	-34 214

Tabell 7 Skolelaboratoriet Kalvskinnet.

Det foregår svært begrenset planmessig aktivitet på k-stedet. Et lite avvik på -34 214 (merforbruk) på drift (kjøp av undervisningsmaterie) er det eneste som skiller seg ut i årsregnskapet for 2024. Den årlige økonomiske aktiviteten på k-stedet ligger så å si i balanse.

K-sted 678030 Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen

	Budsjett 2024	Regnskap 2024	Avvik
Inngående balanse	-3 480 567	-3 480 567	-3 480 567
Bevilgning			
Total	-9 044 000	-9 044 000	
Overføring fra BOA			
Total	-11 500 000	-9 898 373	-1 601 627
Overføring fra EVU			
Total			
Andre inntekter			
Total	-4 100 000	-2 750 969	-1 349 031
Inntekt	-24 644 000	-21 693 342	-2 950 658
Investering			
Total	100 000	20 081	79 919
Lønn			
Faste ansatte	16 004 715	14 822 348	1 182 367
Midlertidige ansatte	844 108	746 503	97 605
Andre lønnskostnader	44 089	145 973	-101 884
Refusjoner	-250 000	-419 812	169 812
Sosiale kostnader	4 066 938	4 025 797	41 141
Total	20 709 850	19 320 809	1 389 041
Drift			
Driftskostnad	2 912 000	1 664 402	1 247 598
Kjøp av tjeneste	715 000	954 387	-239 387
Reisekostnad	1 030 000	688 344	341 656
Leiestedskostnad			
Internhusleie			
Total	4 657 000	3 307 133	1 349 867
Egenfinansiering BOA			
Total	500 000	1 641 252	-1 141 252
Egenfinansiering EVU			
Total			
Kostnad	25 966 850	24 289 275	1 677 575
Resultat	1 322 850	2 595 933	-1 273 083
Utgående balanse	-2 157 716	-884 633	-1 273 083
Netto BOA:	-11 000 000	-8 257 121	-2 742 879

Tabell 8 Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen (matematikksenteret)

Negativt avvik på -1 273 083 kr. består av mindre avvik innen følgende fire regnskapskategorier:

- 1) **Netto BOA-aktivitet (Overføring fra BOA og Egenfinansiering BOA)**. Et samlet avvik på **-2 742 879 kr. (mindre inntekt)**. Dette forklares med noe redusert mengde oppdrag i 2024 og manglende føringer som resultat av manglende kapasitet og utskiftninger av prosjektøkonom.
- 2) **Andre inntekter**. Et avvik på **-1 349 031 kr. (mindre inntekt)** skyldes manglende føringer fra årets novemberkonferanse. Føringerne vil komme i begynnelsen av 2025.
- 3) **Lønn**. Et avvik på **1 389 041 kr. (mindre forbruk)** består av en rekke mindre avvik knyttet til normal utvikling innenfor gjeldende arbeidsforhold (sykmeldinger, annet fravær), effekter av streiken (lavere lønnsutbetalinger) og lavere lønnsvekst enn det som ble budsjettert for.
- 4) **Drift**. Et avvik på **1 349 867 kr. (mindre forbruk)** skyldes manglende føringer fra årets novemberkonferanse. Dette er motpart til manglende inntektsføringer omtalt over. Føringerne vil komme i begynnelsen av 2025.

K-sted 678040 Nasjonalt senter for skriveopplæring og skriveforskning

	Budsjett 2024	Regnskap 2024	Avvik
Inngående balanse	799 349	799 349	799 349
Bevilgning			
Total	-6 724 000	-6 724 000	
Overføring fra BOA			
Total	-15 000 000	-13 458 537	-1 541 463
Overføring fra EVU			
Total			
Andre inntekter			
Total	-335 000	-528 038	193 038
Inntekt	-22 059 000	-20 710 575	-1 348 425
Investering			
Total	140 000	74 857	65 144
Lønn			
Faste ansatte	16 356 999	14 866 242	1 490 757
Midlertidige ansatte	681 772	436 459	245 313
Andre lønnskostnader	61 904	241 976	-180 072
Refusjoner	-500 000	-403 170	-96 830
Sosiale kostnader	4 087 943	3 938 329	149 613
Total	20 688 618	19 079 837	1 608 781
Drift			
Driftskostnad	700 000	455 157	244 843
Kjøp av tjeneste	190 000	168 131	21 869
Reisekostnad	850 000	468 319	381 681
Leiestedskostnad			
Internhusleie			
Total	1 740 000	1 091 608	648 392
Egenfinansiering BOA			
Total	550 000	309 338	240 662
Egenfinansiering EVU			
Total			
Kostnad	23 118 618	20 555 640	2 562 978
Resultat	1 059 618	-154 935	1 214 553
Utgående balanse	1 858 966	644 413	1 214 553
Netto BOA:	-14 450 000	-13 149 199	-1 300 801

Tabell 9 Nasjonalt senter for skriveopplæring og skriveforskning (skrivesenteret)

Positivt avvik på 1 214 553 kr. består av mindre avvik innen følgende fire regnskapskategorier:

- 1) **Netto BOA-aktivitet (Overføring fra BOA og Egenfinansiering BOA)**. Et samlet avvik på **-1 300 801 kr. (mindre inntekt)**. Dette forklares med manglende føringer som resultat av manglende kapasitet og utskiftninger av prosjektøkonom. Utestående føringer vil bli gjort i begynnelsen av 2025.
- 2) **Lønn**. Et avvik på **1 608 781 kr. (mindre forbruk)** består av en rekke mindre avvik knyttet til normal utvikling innenfor gjeldende arbeidsforhold (sykmeldinger, annet fravær), effekter av streiken (lavere lønnsutbetalinger) og lavere lønnsvekst enn det som ble budsjettet for.
- 3) **Drift**. Et avvik på **648 392 kr. (mindre forbruk)** skyldes lavere aktivitet på senteret utenom oppdragsaktivitet. Færre faglige samlinger i lys av presset kapasitet som brukes utelukkende på gjennomføring av oppdrag, gir mindre forbruk på drift og reisekostnader.

Institutt for lærerutdanning sin økonomiske situasjon per 31.12.2024

Ved utgangen av 2024 viser regnskapet et gap der kostnadene er høyere enn inntektene. Dette kan blant annet forklares med de inngåtte sluttavtalene/individuelle avtaler som innebærer at til sammen 14 personer har fratrudd/fratrer stilling ved ILU men lønnskostnadene vedvarer og de siste utbetalingene blir gjennomført i 2026. Instituttet har i sum fortsatt en overtallighet som skyldes bortfall av oppgaver (videreutdanninger i lærerspesialist) og færre studenter, og arbeidet med å omstille virksomheten og tilpasse aktivitetsnivået til redusert bevilgning fra 2024 videreføres i 2025.

Instituttleders vurdering ved utgangen av desember om å ikke gå videre med oppsigelser på nåværende tidspunkt, er dermed basert på en rekke premisser, utledet i samarbeid med dekan og bekjentgjort på personalmøtet den 13. desember. Instituttleders vurdering ved utgangen av 2024 er blant annet følgende

- Det vil være helt avgjørende at vi lykkes med å omdisponere ressurser fra fagseksjoner til senterstillinger iht. plan, og tilsvarende at vi der det er mulig omdisponerer internt mellom fagseksjonene slik at forholdet (dvs. belastningen) mellom kapasitet og forpliktelser blir mer jevnt mellom fagseksjonene.
- Instituttet må lykkes i å tilpasse studieporteføljen og aktivitetsnivået til redusert bevilgning
 - i tråd med prosjektet om faglig og økonomisk bærekraftige utdanninger ved ILU og inkludert den nasjonale omleggingen til nytt system for EVU, og
 - planene forutsetter at vi ikke har ytterligere nedgang i søkertall til studier, og at vi parallelt jobber godt med oppdatering av vekstindikatorer/-baner for studiepoengproduksjonen – inkludert at vi monitorerer studentenes fullføringsgrad (dvs. skaffer oss godt analysegrunnlag for fremtidige beslutninger).
 - Antall aktive studenter første studieår på ILUs studieprogram (sammenlignet per 1.11. hvert år) viser en årlig nedgang på rundt 3 prosent per år de siste tre årene⁶. Kst. instituttleder har en forventning om at ILUs deltakelse i det lokale og nasjonale rekrutteringsarbeidet til lærerutdanningen vil bidra til å bremse eller stoppe denne utviklingen.
- ILU må heve søknadskompetansen ved at vi arbeider målrettet slik at forskere og forskningsgrupper viderefører innsats for flere søknader og økt tilslag – og at ILU opprettholder en betydelig andel eksterne inntekter.
- ILU har allerede kuttet en mengde kostnader på «øvrige drift» og det er ikke mer å gå på som vil ha økonomisk effekt av betydning⁷. Vurderingen er derfor at det som *nye tiltak* først og fremst vil være relevant å kutte arealkostnader.
- Fakultetsstyrets vedtak i desember om en overgangsordning for innføringen av ny viderefordelingsmodell er svært avgjørende for ILUs virksomhet i 2025 og for handlingsrom framover. Det er bra at ILU får (minst 66 prosent) økonomisk uttelling for produksjonen i 2021 og 2022 (som var toppår for vekst i studiepoengproduksjon ved ILU knyttet til innføringen av femårig GLU). Når bevilgningen justeres slik at den tilpasses den aktuelle aktiviteten, innebærer det (tross ringvirkninger) en mer rettferdig inngang til ny VFM.

⁶ Dette er et snitt for alle programmene, slik at variasjoner vil forekomme

⁷ Bl.a. fordi fjorårets innsparingstiltak, stillingsstopp og stram bruk av bevilgningsmidler på drift allerede er videreført i budsjettet for 2025

Risikovurdering

- Risiko for manglende forsvarlig arbeidsmiljø ved ILU
- Slitasje arbeidsmiljø og mindre trivsel – og ujevn arbeidsbelastning mellom fagområdene (det tar tid å kartlegge alle kompetansebehov og iverksette/gjennomføre kompetansebygging som utjevningstiltak) – varsel om mulige oppsigelser og utrygghet og usikkerhet i de berørte fagseksjonene. BHT er koblet på. Lederforum ILU har jobbet med arbeidsmiljø (og vil fortsette i 2025.)
 - Stor påkjenning for ledere og administrasjon – men ingen av lederne har vært sykmeldt.
 - Arbeidet med SPP er forsinket pga. omstilling og nedbemanning, som innebærer stadige endringer og som legger beslag på ressurser.
- Risiko for at ILU ikke evner å tilpasse aktiviteten til strammere økonomiske rammer raskt nok
 - Lønnskostnadene er fortsatt for høye. ILU klarer ikke å oppfylle avsetningsnivåkravene fra rektor. Det som KD i tildelingsbrevet for 2025 omtaler som «fullfinansiering av EVU» er ingen fullfinansiering, og nedtrekket krever tiltak ved ILU. Å skulle tilby videreutdanning betyr allerede økonomisk risiko fordi antall studenter, produksjon og gjennomførings-/fullføringsgrad er mer uforutsigbart enn for et flertall av de tradisjonelle grunnutdanningene.
 - Vi trenger sammen med fakultetet å jobbe videre med profesjonalisering av og lønnsomhet i BOA-prosjekter, og ILU trenger å jobbe målrettet med å få opp søkerkompetansen i fagmiljøene – slik at vi får flere søknader og økt uttelling.
- Risiko for fortsatt nedgang i studenttall som følge av svak rekruttering til lærerutdanningene.
 - ILU kan ikke kontrollere søkertallene på studier. For å fylle opp studieplassene er vi avhengige av en rekke ulike eksterne og NTNU-interne elementer, og til sist er det ungdommene selv som gjør sine valg. Dersom vi kan opprettholde en tilstrekkelig bred vifte med masterretninger og kvoter, vil ILU ha et fortrinn som de fleste andre lærerutdanningene ikke kan ha. Det vil også gjøre oss mer attraktive for såkalte overflyttere (studenter som bytter universitet ifm. overgangen til syklus 2).
- Risiko for at forskningsaktivitet blir nedprioritert når handlingsrommet reduseres.
 - Analyser viser at SUs fagmiljø (i sum) allerede i dag produserer forskning av mindre omfang og lavere kvalitet enn hva den store forskningsressursen tilsier.

Konsulentbruk

ILU har høye kostnader i tilknytning til studentpraksis, og mesteparten omfatter lønnskostnader til praksislærere i skolen. Den største delen av kostnadene regnskapsføres som *kjøp av tjenester*, og resten som *andre lønnskostnader*. Budsjettpostene for studentpraksis var i 2024 på 45,6 mill. kroner og regnskapet viser 44,2 mill. kroner. Vi økte budsjettet i 2024 fordi vi har økt satsene for betaling til praksislærerne i tråd med prisstigningen. Denne prisjusteringen har vært helt nødvendig for at NTNU og ILU får tilgang til flest mulig praksisplasser ved skoler i Trondheimsregionen. En «fortetting» av praksisplasser er vurdert som nødvendig for å redusere reise- og oppholdskostnader ifm. studentpraksis, og for at ILU skal redusere klimafotavtrykk. Avvik på regnskap mot budsjett skyldes generelt noe lavere aktivitet, og i tillegg én forsinket faktura fra Trondheim kommune.

I 2024 har ILU brukt 630.000 kroner på språkvask, mot budsjett på 450.000 kroner. Bl.a. ser bruken av Semantix⁸ ut til å gi oss høyere kostnader enn tidligere år.

ILU har kostnader for konsulenttenester til utvikling av digitale løsninger ifm. studentpraksis. Grunnet det store volumet studenter som skal ha praksis har instituttet stort behov for digitale løsninger/tjenester, for å redusere behovet for administrative ressurser på gjentakende oppgaver med store volum, samt tilby studenter og partnerskapene digitale løsninger i forbindelse med gjennomføring av praksis. I 2024 har vi brukt drøyt 942.000 kroner på dette, mot budsjett på 600.000 kroner. Avviket i 2024 skyldes forsinket faktura fra 2023, men totalt sett er utviklingsprosjektet (som går over flere år) fortsatt innafor det samla budsjettet.

ILU har p.t. to ansatte i kombinerte stillinger. Deres hovedarbeidsgiver er fylkeskommunen, og ILUs andel regnskapsføres som *konsulentbruk*. I 2024 utgjør ILUs kostnader for kombinerte stillinger 500.000 kroner.

Institutt for lærerutdanning hadde i fjor lave konsulentkostnader for juridisk bistand i forbindelse med etablering av avtaler for vitenskapelig ansatte som skal jobbe helt eller delvis i utlandet. Sum for 2024 var 77.000 kroner.

Oppsummert: Avviket fra budsjett på posten konsulentbruk mener vi skyldes forhold vi ikke kjente til da 2024-budsjettet ble laget (dette gjelder i all hovedsak språkvask og kombinerte stillinger), og som nevnt noe lavere aktivitet og én utestående faktura i tilknytning til studentpraksis.

ILUs løypemelding for konsulentbruk i tilknytning til HR-området følger nedenfor.

Konsulentbruk i utenlandssaker - Økonomiske fordeler ved å begrense utenlandsarbeid for NTNU

I løpet av 2023 ble det ved NTNU en økt bevissthet rundt arbeidsgivers forpliktelser ved fjernarbeid. I den forbindelse ble den sentrale rådgivingsenheten GOA opprettet. GOA satte lys på nødvendigheten av å bruke eksterne konsulenttenester når ansatte tar med seg arbeid til utlandet. For å sikre at ILU forholdt seg korrekt i saker som omhandlet fjernarbeid benyttet vi oss av KPMG i saker i løpet av 2023 og 2024. Dette viste seg å være kostbare tjenester. For å begrense kostnadene har instituttet blitt mer restriktive på saker som omhandler fjernarbeid. Der dette kun har en egeninteresse for den ansatte er hovedregelen at instituttet sier nei til fjernarbeid dersom dette medfører en kostnad for instituttet. Ved å begrense godkjenning av fjernarbeid, kan vi oppnå betydelige økonomiske fordeler. Det er viktig å merke seg at denne begrensningen ikke gjelder forskningsterminer, som behandles separat.

NTNU sin Avtale med Onboard Norway

NTNU har avtale med Onboard Norway for å rekruttere og relokalisere de beste forskerne fra hele verden. ILU har siden 2020 benyttet seg av Onboard Norways tjenester for å tilrettelegge for en smidig overgang til Norge for nye faste ansatte. I helt spesielle tilfeller har vi benyttet oss av tjenestene ved relokalisering av stipendiater eller postdoktorer. I hovedsak har dette dreid seg om Immigrasjons- og registreringstjenester (Bistand med visum, arbeidstillatelser og andre nødvendige dokumenter for å sikre at internasjonale ansatte kan starte arbeidet uten forsinkelser), Boligfinnertjenester (Hjelp med å finne passende bolig i nærheten av NTNU,

⁸ Semantix er NTNUs rammeleverandør på denne type oppdrag

inkludert visninger og forhandlinger med utleiere) og Innføringstjenester (Støtte med å etablere seg i det norske samfunnet, inkludert hjelp med å åpne bankkontoer, registrere seg hos lokale myndigheter og finne skoler for barn). I 2024 har ILU ikke brukt Onboard Norway. ILU ivaretar nå immigrasjons-, registrerings- og boligfinnertjenestene selv.

BOA- og EVU-aktivitet

Det er utfordrende at instituttet ved utgangen av 2024 ikke har en komplett oppdatert økonomisk oversikt over BOA (i rapporteringen har vi tidligere nevnt at det henger sammen med at fakultetet fortsatt har etterslep). Fakultetet trenger å jobbe videre med profesjonalisering av og lønnsomhet i BOA-prosjekter, og ILU trenger å jobbe målrettet med å få opp søkerkompetansen i fagmiljøene.

ILU forventer at omfanget av BOA vil gå ned en periode. Årsaken er myndighetenes innføring av et nytt system for etter- og videreutdanning, som bl.a. innebærer at aktivitet som hittil har vært klassifisert og finansiert som BOA-EVU, fra 2025 endres til bevilgning.

EVU-aktiviteten har hatt en nedgang på rundt 1 mill. kroner i 2024. Dette skyldes i all hovedsak myndighetenes avvikling av videreutdanninger i lærerspesialist.

4. Ekstratildelinger

Ikke relevant.

Instituttstyret ILU

Sak ILU 2/25 Budsjett 2025 og tildelingsbrev 2025

Hensikt: Langtidsbudsjettet 2025–2028 runde 2 (ILU 24/24) ga rammene for instituttets årsbudsjett for 2025, og Institutt for lærerutdanning leverte endelig årsbudsjett den 20. januar. I denne saken presenterer vi årsbudsjettet og tilhørende krav/forventninger og premisser, og saken gir relevant informasjon om tildelingsbrevet for 2025 fra KD til NTNU for 2025. Saksnotatet skriver noe om instituttleders analyse og vurdering, men saken åpner for at styret hvis ønskelig kan gi innspill på hvilket handlingsrom styrets medlemmer mener at instituttet har for å kunne justere ned kostnadene i år (dvs. kort horisont). Saken henger sammen med ILU 1/25 og ILU 3/25 i særdeleshet, hvor vi ser på virksomhetsstyringen i langtidsperioden. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Innledning

Arbeidet med årsbudsjett er del av PBO-prosessen (ref. vedlegget «statusrapport om virksomhetsstyring» som nevnes nedenfor) og inngår i finansieringsdimensjonen i virksomhetsstyringen.

Denne styresaken omfatter Institutt for lærerutdannings arbeid med årsbudsjett for 2025, og premisser som ligger til grunn for arbeidet. I tillegg nevner saksnotatet også tildelingsbrevet for 2025. Tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet (KD) til NTNU er KDs årlige styringsdokument og angir størrelsen på bevilgningsøkonomien i 2025 ved NTNU, som igjen danner grunnlaget for den NTNU-interne fordelingen av penger gjennom rammefordelings- og viderefordelingsmodellene (RFM og VFM).

Som vedlegg til saksnotatet følger en orienteringssak til NTNU-styrets møte den 28. januar 2025 (O-sak 4/25), med overskrift *Statusrapport om virksomhetsrapportering*. Dokumentet gir svar på en bestilling fra universitetsstyret tilbake til juni i fjor, hvor styret ba om en statusrapport på hvordan virksomhetsstyringen fungerer. Styret mente at oppmerksomhet rundt god økonomistyring må være gjennomgående i hele organisasjonen. Instituttleders vurdering er at rapporten har informasjon som er relevant også for instituttstyret.

Fordelingen av myndighet og fullmakter i NTNU følger av universitetets styrings- og delegasjonsreglement. Institutt for lærerutdanning ledes av en instituttleder som opptrer på delegasjon fra dekan ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU). En sentral lederoppgave ved alle resultatenheter er styring av virksomheten. Virksomhetsstyring handler ifølge Rektor i hovedsak om hvordan NTNU på best mulig måte kan realisere sine kjerneoppgaver og samfunnsoppdrag, innenfor de rammene som er fastsatt for NTNU som universitet og statlig institusjon, og med de ressursene som vi disponerer. I lys av strammere

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

rammebetingelser består dette i stor grad av å fordele ressurser på en måte som sikrer at NTNU prioriterer de strategisk «riktige og viktige» aktivitetene, har kontroll på kostnadene og samtidig ivaretar utdannings- og forskningskvaliteten.

Som også SU peker på i sitt saksnotat til fakultetsstyret, henger arbeidet med årsbudsjett og langtidsbudsjett tett sammen med og refererer til periodeplan 2025–2028 og strategisk personalplan 2025–2030.

Årsbudsjett for 2025 – SU

Årsbudsjettet for 2025 for et samlet SU-fakultet ble vedtatt i fakultetsstyret den 12. desember 2024¹ (SUS 48/24). I samme sak vedtok fakultetsstyret en overgangsordning for innføring av ny viderefordelingsmodell (VFM), dette kommer saksnotatet fra instituttleder tilbake til.

Fakultetsstyret ga dekan fullmakt til å gjøre nødvendige justeringer i årsbudsjettet når endelige budsjetttrammer og årsresultat for 2024 forelå, og ba om å bli orientert om endelig budsjett i neste styremøte. For ILUs vedkommende er det f.eks. lagt inn noen små justeringer basert på oppdatert informasjon om lønnskostnader, innen frist for endelig budsjett 20. januar.

Budsjettprinsipper

Følgende budsjettprinsipper gjelder for SU for 2025 (SUS 48/24), og dermed for ILU

- 1) Budsjettet for SU skal legges innenfor avsetningsbåndet som settes av rektor. Dekan stiller krav om avsetningsnivå til hvert av instituttene i tildelingsbrevet for 2025.
- 2) Bemanningsplaner:
 - a. Ved Institutt for lærerutdanning videreføres stillingsstopp i 2025 som del av den pågående nedbemanningen.
 - b. For fakultetet som helhet gjelder vedtatt bemanningsplan for 2025. Alle stillinger skal før utlysning vurderes med tanke på omdisponering av mulige overtallige. Stillingsbehov ut over vedtatt bemanningsplan skal vurderes av dekan ut fra strategiske prioriteringer på tvers av enheter og nivå. Alle enheter skal være restriktive i bruk av vikarer og andre midlertidige tilsetninger. I langtidsperioden er det et mål å redusere lønnskostnadene ytterligere.
- 3) Instituttene skal fortsatt arbeide med å utvikle emne- og programporteføljen med tanke på fellesløsninger, økonomisk bærekraft og effektivisering.
- 4) Alle enheter skal arbeide målrettet for å holde et lavt kostnadsnivå på andre budsjettposter, for eksempel:
 - a. drifts- og investeringskostnader

¹ Styrings- og delegasjonsreglementet ved NTNU er ikke tydelige i sine skriftlige formuleringer, men det ligger en klar forventning til at fakultetsnivået (NTNUs nivå 2) *vedtar* budsjett for fakultetet samlet, mens instituttene (nivå 3) *behandler* bl.a. «intern fordeling av bevilgning og budsjett». De senere årene har det på grunn av knappe frister for denne type gjennomgående prosesser blitt mer tydelig at årsbudsjett eller langtidsbudsjett ikke vil fungere som vedtakssaker på instituttnivået, og følgelig må være diskusjonssaker i enhetens styringsorgan.

- b. reisevirksomhet
- c. arealkostnader
- d. andre lønnskostnader (innleie, kjøp av tjenester)

Overgangsordning²

«Innføringen av ny viderefordelingsmodell (VFM) ved SU, hvor fakultetet går fra å beregne resultatutsatt bevilgning på grunnlag av et treårssnitt til en modell som gir endring i rammebevilgningen basert på produksjonsendringer fra ett år til det neste, fører til en skjevfordeling av bevilgning til instituttene. Ved inngangen til den nye modellen danner bevilgningen i 2024 utgangspunktet for bevilgningen i 2025. Denne blir så justert ut fra om instituttet har hatt vekst eller reduksjon i produksjonen innenfor de to resultatindikatorerne fra 2022 til 2023. I bevilgningen for 2024, som ble fastsatt i gammel VFM, har imidlertid instituttene ikke fått uttelling for hele produksjonen i 2021 og 2022. Det kommer av at den gamle VFM fordelte resultatbevilgning som et gjennomsnitt av årene 2020–2022, slik at instituttene bare har fått uttelling for 2/3 av produksjonsendringene i 2021 og 1/3 av produksjonsendringene i 2022. Dermed vil instituttene gå inn i ny VFM med en bevilgning som kan være høyere eller lavere enn hva produksjonen i 2021 og 2022 tilsier, med mindre fakultetet legger inn en overgangsordning som retter opp denne skjevfordelingen.» (SUS 48/24).

Saken til fakultetsstyret tar til orde for at Institutt for lærerutdanning (sammen med Institutt for sosiologi og statsvitenskap, ISS) skiller seg ut fordi begge instituttene har hatt en betydelig økning i produksjonen i 2021 og 2022 som det så langt ikke er gitt bevilgning for, og for ILUs del er dette først og fremst knyttet til innføring av femårig grunnskolelærerutdanning (GLU). Fakultetets vurdering har vært at disse instituttene derfor må få tilført midler gjennom en overgangsordning – for å få en bevilgning som er tilpasset den aktuelle aktiviteten. I sakspapirene til fakultetsstyret er det anført som avgjørende at ILU og ISS får tilført bevilgning gjennom overgangsordningen, som står i forhold til instituttenes økte forpliktelser på grunn av endringer i studieporteføljen. Det nevnes samtidig at en omfordeling til ILU vil også gi etterlengtet handlingsrom i den pågående nedbemanningen, som vil komme fakultetet som helhet til gode. På den andre siden må overgangsordningen ikke gi større bevilgningsreduksjoner til de øvrige instituttene ved SU-fakultetet enn de har mulighet til å håndtere uten å gå i store underskudd.

Beslutning i fakultetsstyret basert på en samla vurdering

Følgende vurdering av Institutt for lærerutdanning ligger til grunn for vedtaket i fakultetsstyret i desember:

Overgangsordningen omfordeler bevilgning til ILU som kompenserer for en kraftig økning i studiepoeng- og kandidatproduksjon i 2021 og 2022. I 2021 hadde instituttet liten kandidatproduksjon fordi det ikke var noe avgangskull fra grunnskolelærerutdanningene dette året (det siste kullet fra fireårig grunnskolelærerutdanning avsluttet utdanningen i 2020), mens 2022 var det første avgangsåret i den femårige utdanningen. I tillegg gir overgangsordningen uttelling for deler av økt studiepoengproduksjon som følge av innføring av femårig lærerutdanning.

² Teksten i avsnittene om overgangsordning er kopiert fra *eller* utledet av fakultetsstyresak SUS 48/24 fra møte 12.12.2024

*Ettersom ILU utgjør nærmere halvparten av kjernevirksomheten ved SU, er det svært viktig for SU som helhet at overgangsordningen som velges så langt som mulig bidrar til å dekke de reelle kostnadene ved femårig GLU. Med den anbefalte overgangsordningen vil ILU få kompensert for dette med **en bevilgningsøkning på 3,65 millioner kr i 2025**. Omfordelingen til ILU vil gi større økonomisk handlingsrom i den pågående nedbemanningen og bidra til at fakultetet som helhet raskere kan komme tilbake til ordinær rammestyring. (instituttleders utheving)*

Fakultetsstyret vedtok overgangsordningen for innføringen av ny viderefordelingsmodell slik den var presentert i saksframlegget³. Dette vedtaket om omfordeling ved SU har avgjørende økonomisk betydning for ILU innværende år og i langtidperioden.

Presentasjonen av ILUs årsbudsjett for 2025 i tabellform med et utvalg analyser og vurderinger fra kst. instituttleders perspektiv innledes med noen kommentarer om tildelingsbrevet for 2025 fra KD.

Tildelingsbrev 2025

Tildelingsbrevet for 2025 fra KD til NTNU, med dato 19. desember i fjor, gir viktige signaler og stiller krav til sektoren og noen spesifikke krav til NTNU. Brevet bekrefter økt rammefinansiering til de to nasjonale sentrene ved Institutt for lærerutdanning. I tillegg får matematikksenteret en egen øremerket tildeling som også skal ses i sammenheng med nasjonalt program for praktisk læring. Videre bekreftes årets beløpsstørrelse på finansieringen av videreutdanningstilbud rettet mot lærere og andre ansatte i barnehage og grunnsopplæring⁴, og premisene rundt dette. Førstnevnte tildeling gis over ordinær ramme, mens finansieringen av ekstra tildeling til matematikksenteret og til videreutdanninger, – begge er øremerkede bevilgninger på eget kapittel i statsbudsjettet⁵. Mens tildelinger over ramma kan betraktes som en varig tildeling, hefter det en noe større usikkerhet ved størrelse og varighet på øremerkede tildelinger. At midlene til videreutdanning denne gang er øremerket, forstår vi henger sammen med omleggingen av EVU og overgangsperioden (som vi tolker vil gjelde årene 2025 og 2026).

Følgende utdrag fra tildelingsbrevet gir nærmere detaljer

Utdanning og forskning

Regjeringen forventer at institusjonene fortsetter å videreutvikle studieporteføljen og dimensjonerer utdanningstilbudene med sikte på å møte behovene, i tråd med perspektivmeldingen, samt følge opp prioriteringene i utsynsmeldingen og profesjonsmeldingen og tidligere tildelinger av studieplasser [...] Universitetene skal

³ Hele saken kan interesserte lese i [SUS 48/24](#)

⁴ Den pågående omleggingen til nytt helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling for lærere og andre ansatte i barnehage og grunnsopplæring, var orienteringssak i instituttstyret 14.11.2024 (ILU 27/24)

⁵ Kapitlene angir formålet med bevilgningen. Kap. 226: Kvalitetsutvikling i grunnsopplæringa

fortsette å prioritere desentraliserte og fleksible utdanningstilbud for å sikre at utdanning, inkludert etter- og videreutdanning, skal tilbys over hele landet. [...]

Regjeringen [...] forventer at universitetene og høyskolene bidrar til at flere studenter har en god studieprogresjon og gjennomfører utdanningene [...] samt sektorens ansvar for å bidra til et godt etter- og videreutdanningstilbud, herunder utvidet ansvar for å utvikle og tilby videreutdanningstilbud rettet mot barnehage og grunnopplæring. (s. 2)

[...]

Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler følger opp langtidsplanen for forskning og høyere utdanning i sin dimensjonering. Regjeringen forventer videre at institusjonene prioriterer helsefag, IT og områder som er særlig viktige for det grønne skiftet og lærerutdanningene, jf. utsynsmeldingen og profesjonsmeldingen. (s. 9)

Rammefinansiering

[...] Universitetene og høyskolene får midlene på kap. 260 som én rammebevilgning, som betyr at institusjonen selv skal disponere og fordele tildelingen mellom sine formål, aktiviteter og enheter for å møte de målene som er satt for sektoren og den enkelte virksomhet. Resultatbasert uttelling er en del av den samlede rammebevilgningen til institusjonen. På noen punkter er bevilgningen fra departementet øremerket et bestemt formål. En øremerking som ikke er tidsavgrenset blir formelt uttrykt i tildelingsbrevet for det første året av øremerkingen, og det er en forventning om at aktiviteten videreføres i påfølgende år uten at det gis formelt pålegg. (s. 7)

[...]

Nasjonale senter i grunnopplæringen

I Meld. St. 34 (2023–2024) beskriver regjeringen behov for en mer praktisk, variert og motiverende opplæring, og vil derfor sette i gang et nasjonalt program for mer praktisk læring. Programmet skal, i tillegg til å gi bedre økonomiske rammer gjennom tilskudds- og rentekompensasjonsordning til utstyr, inventar og læringsarenaer, også bestå av pedagogisk og kompetansebyggende støtte til å gjøre opplæringen mer praktisk.

Departementet forventer at alle de nasjonale sentrene bidrar til det nasjonale programmet ved å gi ulike former for støtte til praktisk læring innenfor sine fagområder i tråd med signalene i meldingen. Forventningen må ses i sammenheng med sentrenes mandat til å bidra til kvalitetsutvikling i skolen.

I arbeidet med det nasjonale programmet bør sentrene samarbeide med hverandre og koordinere arbeidet seg imellom slik at de pedagogiske og kompetansebyggende ressursene gjøres lett tilgjengelige for målgruppen. Departementet forventer også at sentrene aktivt samarbeider og har dialog med Utdanningsdirektoratet, blant annet om hvordan sentrene kan bidra i pågående prosesser hvor Utdanningsdirektoratet har en sentral rolle.

Utdanningsdirektoratet vil tilsvarende bli bedt om å samarbeide med de nasjonale sentrene og bidra med råd om hvordan sentrene kan utvikle sin rolle og nå ut med bidrag til sektor.

I rammebevilgningen til Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet inngår **5 000 000 kroner** i økt grunnbevilgning til Skrivesenteret og **5 000 000 kroner** i økt bevilgning til Matematikksenteret, jf. også tildeling over kap. 226, post 21. Styrkingen av grunnbevilgningen til de to sentrene er særlig begrunnet i at de representerer fagområder hvor Kunnskapsdepartementet over tid har sett en negativ utvikling i elevenes læringsutbytte. (s. 9-10)

3.2 Tildeling over kap. 226, post 21 Matematikksenteret ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Kunnskapsdepartementet tildeler **15 000 000 kroner** til Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet til å styrke kompetansen til elevene i matematikk og personlig økonomi. Midlene skal blant annet gå til utvikling av støtteressurser og verktøy i matematikk som lærerne kan bruke for å utvikle egen undervisning i tråd med LK20. Som en del av arbeidet skal det bygges et nettverk for matematikklærere. Tildelingen skal ses i sammenheng med nasjonalt program om praktisk læring.

3.3 Tildeling over kap. 226, post 21 og 22 Videreutdanning for lærere

Regjeringen innfører et nytt og helhetlig system for kompetanse- og karriereutvikling for lærere og andre ansatte i barnehage og grunnsopplæring, som fases inn i 2025 og 2026. Forvaltningen av midler knyttet til utvikling og finansiering av videreutdanningstilbud rettet mot barnehager og grunnsopplæring blir endret fra anbuds konkurranser til øremerkede bevilgninger i årlige tildelingsbrev til utdanningsinstitusjonene. Regjeringen forventer at universiteter og høyskoler legger til rette for god sammenheng mellom grunnutdanning, videreutdanning og lokal kompetanseutvikling, og dialog med barnehage- og skolesektoren blant annet i partnerskap mellom institusjonene og kommunene.

Endringene for 2025 får en halvårsvirkning fra høsten 2025. For høsten 2025 blir videreutdanningsmidlene fordelt mellom utdanningsinstitusjoner med lærerutdanning med en tilsvarende andel som høsten 2024. Dette innebærer en fullfinansiering av videreutdanningene og at utdanningene ikke skal rapporteres som egenfinansierte og inngå i grunnlaget for resultatbasert uttelling. Nasjonale prioriteringer ved behandling av søknader fra barnehage- og skoleeiere om hhv. tilretteleggingsmidler og vikar- og stipendmidler blir videreført for 2025, inntil ny ordning trer i kraft høsten 2026, jf. Prop. 1S (2024–2025) for Kunnskapsdepartementet, kap. 226, post 22. Utdanningsinstitusjonene må legge disse prioriteringene til grunn, men kan gjøre mindre justeringer i videreutdanningstilbud og dimensjonering for å tilpasse seg nivået på tildelingen for 2025 og for bedre å møte kompetansebehov. I tillegg vil regjeringen legge til rette for at antallet lærere som får tilbud om videreutdanning i praktiske og estetiske fag øker i 2025. Universiteter og høyskoler som inneværende år tilbyr videreutdanning i praktiske og estetiske fag bør videreføre og eventuelt utvide aktuelle tilbud. Kunnskapsdepartementet legger til grunn at institusjonene ikke tar egenbetaling for videreutdanningstilbudene som er finansiert med øremerkede midler.

Kunnskapsdepartementet tildeler til sammen **13 731 000 kroner⁶** til Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet for å utvikle og tilby videreutdanning for lærere, fordelt på følgende kapitler og poster:

- Kap. 226, post 21: 2 441 000 kroner (yrkesfaglærere)
- Kap. 226, post 22: 11 290 000 kroner (lærere i grunnopplæringen)

Tildelingen på kap. 226, post 22 omfatter midler til å tilby Grunnleggende lese-, skrive- og matematikkopplæring for kullet som er på semester 3 høsten 2025 og som avslutter studiene våren 2026. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Høgskulen på Vestlandet og OsloMet skal fortsatt ha ansvar for videreutdanningstilbud i norsk tegnspråk, jf. kap. 226, post 22. (s. 10-11)

Årsbudsjett for 2025 – ILU

Årsbudsjettet 2025 har blitt utarbeidet med bakgrunn i 2025-tall i langtidsbudsjettene for periode 2025-2028, budsjettprinsipper for 2025 fastsatt av fakultetsstyret og alle eventuelle justeringer som var kjent pr. innleveringstidspunktet (20. januar 2025).

Nedenfor følger først en tabell som viser årsbudsjett 2025 sammenstilt med årsbudsjett og regnskap 2024, slik at endringer i budsjettet for 2025 sammenlignet med dette for 2024 kommer tydelig fram.

K-sted 678005 Institutt for lærerutdanning budsjetterer å avslutte 2025 med et **negativt resultat** på **-15 455 754 kr.** Dette fører til at negative avsetninger på -13 620 334 kr. (inngående balanse ved starten av året) øker videre og budsjetteres til å nå **-29 076 089 kr.** ved årets slutt (utgående balanse). Dette setter instituttet i enda større økonomisk uføre.

Sammenlignet med budsjett 2024, forbedrer instituttet sitt budsjetterte resultat i 2025 med 14 352 338 kr. De største endringene attribueres til følgende årsaker:

- a) Økning i bevilgningsinntekter (ca. 9,9 millioner). Dette skyldes en kombinasjon av effekter som nye finansieringsmodellen medfører (se bl.a. avsnitt om overgangsordning tidligere i dokumentet).
 - *En viktig presisering denne sammenhengen:* økningen på 9,9 millioner utgjør ca. 3,05% i bevilgningsendring ifm. 2024. Dette er lavere enn lønns- og prisevekstsatsen på 3,5% som NTNU opererer med for 2025. Dette betyr at instituttets bevilgning har de facto blitt reduisert med -1,6 millioner, uttrykt i realverdi.
- b) Reduksjon av lønnskostnader (ca. 7,9 millioner). Dette skyldes effekter av sluttavtaler (budsjettert fra oktober 2025), stillingsstopp og restriktiv bruk av midlertidige ansatte. Også estimerte effekten av årets lønnsoppgjør budsjetteres til å

⁶ Denne tildelingen omfatter hele NTNU. Midlene forvaltes av NTNU KOMPIS Råd

være lavere enn det som var tilfelle i budsjettet for 2024. Effekten av forsinket lønnsoppgjøret 2024 er innberegnet og hensyntatt.

- c) Økning av driftskostnader (ca. -1,7 millioner). Dette skyldes økning såkalt *kjøp av tjenester*. Normalt sett mye av dette er kompensasjon til praksislærere og betaling av transkribering og oversettelsestjenester ifm. publisering. I 2025 inngår også lønn for 4 kombinerte stillinger - disse bidrar i vår undervisning men har arbeidsforholdet sitt i Trondheim kommune og jobber 50 % ved skoler i Trondheim og 50 % hos oss. Stillingene medfører ikke langvarige faste lønnsforpliktelser – dette var en viktig betingelse for rekruttering under gjeldende stillingsstopp.

I 2025 fortsetter instituttet å drive virksomheten sin under omfattende økonomiske begrensninger. Som følge av pkt. 4 i budsjettprinsipper for 2025 (omtalt tidligere i saken), ble samtlige innsparingstiltakene videreført.

Alt i alt ser vi at alle grep ifm. kostnadsreduksjon som blir tatt, ikke gir kraftig nok effekt for instituttet å komme i økonomisk balanse ved årets slutt. Så lenge dette vedvarer, begrenses også handlingsrommet ytterligere i langtidsperioden. Kst. instituttleder vil derfor fortsette arbeidet med å utrede tiltak som skaper balanse mellom aktivitet, ressurser og finansiering, slik at instituttet når målet om å tilpasse aktivitetsnivået til nye og strammere rammevilkår.

K-sted 678005: Institutt for Lærerutdanning	Årsbudsjett 2024	Regnskap 2024	Årsbudsjett 2025	Endringer budsjett 2025 VS budsjett 2024
Inngående balanse	9 776 516	9 776 516	-13 620 334	-23 396 851
Bevilgning				
Total	324 081 079	324 718 967	333 988 082	9 907 003
Overføring fra BOA				
Total	69 333 333	59 196 950	56 200 000	-13 133 333
Overføring fra EVU				
Total	9 259 259	8 118 733	10 000 000	740 741
Andre inntekter				
Total	508 100	-1 278 891	11 312 218	10 804 118
Inntekt	403 181 772	390 755 759	411 500 300	8 318 529
Investering				
Total	-300 000	-911 807	-830 400	-530 400
Lønn				
Faste ansatte	-251 179 768	-232 152 848	-235 720 672	15 459 095
Midlertidige ansatte	-10 492 147	-9 791 472	-8 186 250	2 305 897
Andre Lønnskostnader	-10 407 759	-18 889 054	-21 109 098	-10 701 339
Refusjoner	12 000 000	9 577 922	12 000 000	
Sosiale kostnader	-64 930 487	-64 037 516	-64 116 224	814 263
Total	-325 010 161	-315 292 968	-317 132 244	7 877 918
Drift				
Driftskostnad	-13 071 824	-7 587 998	-11 757 960	1 313 864
Kjøp av tjeneste	-34 142 400	-35 217 224	-40 079 200	-5 936 800
Reisekostnad	-8 587 435	-6 897 960	-6 586 526	2 000 909
Leiestedskostnad				
Internhusleie	-30 285 451	-30 518 523	-29 369 725	915 726
Total	-86 087 110	-80 221 705	-87 793 411	-1 706 301
Egenfinansiering BOA				
Total	-17 333 333	-13 776 012	-15 200 000	2 133 333
Egenfinansiering EVU				
Total	-4 259 259	-3 950 118	-6 000 000	-1 740 741
Kostnad	-432 989 864	-414 152 610	-426 956 055	6 033 809
Resultat	-29 808 092	-23 396 851	-15 455 754	14 352 338
Utgående balanse	-20 031 576	-13 620 334	-29 076 089	-9 044 513

Begge nasjonale sentrene leverer årsbudsjettene med positive resultat i 2025. Med budsjetterte årsresultat på **8 450 922 kr.** og **2 688 924 kr.** på Matematikksenter og Skrivesenter tilsvarende, bygger begge sentrene avsetningene i 2025. Avsetningsstørrelse på begge sentrene er budsjettert til å være **11 380 066 kr.** ved utgangen av 2025, noe som utgjør en solid motvekt til ILUs negative avsetninger på samme tidspunktet.

K-sted 678030: Matematikksenter	Årsbudsjett 2024	Regnskap 2024	Årsbudsjett 2025	Endringer budsjett 2025 VS budsjett
Inngående balanse	3 480 567	3 480 567	884 633	-2 595 933
Inntekt	24 644 000	21 693 342	35 566 667	10 922 667
Kostnad	-25 966 850	-24 289 275	-27 115 745	-1 148 895
Resultat	-1 322 850	-2 595 933	8 450 922	9 773 772
Utgående balanse	2 157 716	884 633	9 335 555	7 177 839

K-sted 678040: Skrivesenter	Årsbudsjett 2024	Regnskap 2024	Årsbudsjett 2025	Endringer budsjett 2025 VS budsjett 2024
Inngående balanse	-799 349	-799 349	-644 413	154 935
Inntekt	22 059 000	20 710 575	29 131 205	7 072 205
Kostnad	-23 118 618	-20 555 640	-26 442 281	-3 323 663
Resultat	-1 059 618	154 935	2 688 924	3 748 542
Utgående balanse	-1 858 966	-644 413	2 044 511	3 903 477

Ved alle 4 instituttets k-steder samlet budsjetteres 2025 å avsluttes med et **negativt resultat** på **-4 315 909 kr.** Dette fører til at negative avsetninger på -15 786 143 kr. (inngående balanse ved starten av året) øker videre og budsjetteres til å nå **-20 102 052 kr.** ved årets slutt (utgående balanse).

Sammenlignet med budsjett 2024, forbedrer 4 k-stedene sine budsjetterte resultat i 2025 med 27 874 652 kr. Utenom tidligere omtalte resultatforbedringen hos ILU (ca. 14,3 mill.), bidrar økning i grunnbevilgning hos begge nasjonale sentrene samt midlene ifm. nasjonal satsning på Matematikksenteret (til sammen ca. 13 mill.) til denne forbedringen. Det er bl.a. denne utviklingen som lå til grunn til dekanens avgjørelse å foreløpig stanse arbeidet med nedbemanning.

K-sted 6780: alle 4 k-steder samlet	Årsbudsjett 2024	Regnskap 2024	Årsbudsjett 2025	Endringer budsjett 2025 VS budsjett 2024
Inngående balanse	10 085 919	10 085 919	-15 786 143	-25 872 063
Bevilgning				
Total	340 601 719	341 239 607	362 907 642	22 305 923
Overføring fra BOA				
Total	95 833 333	82 553 860	89 675 312	-6 158 021
Overføring fra EVU				
Total	9 259 259	8 118 733	10 000 000	740 741
Andre inntekter				
Total	4 943 100	2 000 116	14 372 218	9 429 118
Inntekt	450 637 412	433 912 316	476 955 172	26 317 761
Investering				
Total	-540 000	-1 006 745	-1 270 400	-730 400
Lønn				
Faste ansatte	-283 541 481	-261 841 438	-270 764 511	12 776 970
Midlertidige ansatte	-12 018 028	-10 974 435	-9 143 415	2 874 613
Andre Lønnskostnader	-11 197 660	-20 029 643	-22 096 364	-10 898 704
Refusjoner	12 750 000	10 400 904	12 750 000	
Sosiale kostnader	-73 154 100	-72 001 642	-72 975 206	
Total	-367 161 269	-354 446 254	-362 229 496	4 931 773
Drift				
Driftskostnad	-16 683 824	-9 741 771	-15 677 670	1 006 154
Kjøp av tjeneste	-35 047 400	-36 339 742	-41 163 353	-6 115 953
Reisekostnad	-10 467 435	-8 054 623	-8 884 925	1 582 511
Leiestedskostnad				
Internhusleie	-30 285 451	-30 518 523	-29 369 725	915 726
Total	-92 484 110	-84 654 659	-95 095 672	-2 611 563
Egenfinansiering BOA				
Total	-18 383 333	-15 726 602	-16 675 512	1 707 821
Egenfinansiering EVU				
Total	-4 259 259	-3 950 118	-6 000 000	-1 740 741
Kostnad	-482 827 972	-459 784 378	-481 271 081	1 556 891
Resultat	-32 190 560	-25 872 063	-4 315 909	27 874 652
Utgående balanse	-22 104 641	-15 786 143	-20 102 052	2 002 589

Vedlegg:

- Statusrapport om virksomhetsstyring, O-sak 4/25 styremøte NTNU 28.1.2025

Sakseier: Bjørn Haugstad
Saksbehandler: Annette Ysland Ludvigsen, Roar Tobro, Heidi Hugdal med flere.

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor

Om: Statusrapport om virksomhetsstyring

Hensikten med saken er å følge opp vedtakspunkt 2 i s-sak 26/24, der styret uttrykte «*bekymring for om NTNUs virksomhetsstyring er tilstrekkelig for å håndtere reduserte bevilgninger, nedbygging av avsatte midler, og reduksjon i antall ansatte*». I den anledning ba styret om en statusrapport for hvordan virksomhetsstyringen fungerer, inkludert eventuelle svakheter. Styret påpekte videre at god økonomistyring må være gjennomgående i hele organisasjonen, samt viktigheten av at bemanningsplaner utarbeides, og blir lagt til grunn i omstillingsarbeidet. Styret ba senere i s-sak 43/24 om at statusrapporten også inkluderte analyse av underliggende årsaker til budsjett-avvikene som har oppstått og oppfølgingen av disse.

Hovedfokuset i virksomhetsstyringen ved NTNU har over mange år vært å omsette bevilgningsvekst til ny, eller økt aktivitet. Bevilgningene har vært økende, og sektoren har opplevd klare politiske forventninger om økt aktivitet. Dette ble ytterligere forsterket under pandemien (Utdanningsløftet 2020), kombinert med innføringen av 5 %-taket for avsetninger fra 2021. Forventningene om videre bevilgningsvekst, nedbygging av avsetninger og redusert bruk av midlertidige ansettelser har medført økt fast bemanning og studenttall. Den underliggende kostnadsveksten har derfor vært høy.

Sektoren står nå i et paradigmeskifte: Fra å ha fokus på hvordan man skal sette penger i aktivitet, må sektoren nå finne en bærekraftig balanse mellom aktivitet og stadig lavere bevilgninger. For å unngå svekkelse av kvalitet må aktivitetsnivået reduseres i takt med reduserte bevilgninger. Sammenhengene og balansen mellom aktivitetsnivå innen utdanning og forskning, og økonomi og bemanning vil være førende for styringen av

NTNU fremover. For NTNU krever det en mer helhetlig virksomhetsstyring, da tiltakene i virksomhetsstyringen som har fungert i oppgangstider, ikke nødvendigvis vil være tilstrekkelig til å ivareta NTNUs samfunnsoppdrag og organisasjon på best mulig måte i nedgangstider.

Statusrapport om virksomhetsstyring

1. INNLEDNING

NTNU har over lengre tid hatt vedvarende aktivitetsvekst i form av økt studenttall, flere som tar utdanninger på masternivå og økt forskningsaktivitet med påfølgende realøkning i bevilgning og budsjetter. Dette gjør at hovedfokus i lengre tid har vært å omsette økte bevilgninger og avsetninger i ny eller økt aktivitet.¹ Årsplaner og budsjettprosesser har i hovedsak dreid seg om å skape ny aktivitet på toppen av eksisterende virksomhet, og det har derfor ikke vært behov for å gjøre tyngre omprioriteringer i den løpende driften. NTNU har på denne måten lojalt respondert på tydelige politiske føringer om flere studenter og økt forsknings- og innovasjonsaktivitet.

Etter at toppen ble nådd i 2021 opplever NTNU nå en årlig realnedgang i budsjettene. Dette til tross for at NTNUs uttelling i resultatindikatorene har økt i samtlige år i perioden 2018 – 2025. Kunnskapsdepartementet (KD) har signalisert at sektoren må forvente at fremtidige budsjett blir strammere. Det krever tøffere prioriteringer. Samtidig understreker KD at det er institusjonenes eget ansvar å fordele rammebevilgningen, og å gjøre gode prioriteringer. Dette inkluderer dimensjonering av egen studieportefølje, og å sikre at denne er i tråd med samfunnsbehovene. Selv om NTNU som helhet har opplevd oppgangstider frem til 2021, er ikke det tilfelle for alle fakulteter og institutter.

I en tid med tøffere prioriteringer fremhever Rektor viktigheten av å opprettholde høy utdanningskvalitet, samtidig som forskningsaktiviteten ikke forringes. Begge deler er avgjørende for at NTNU fortsatt kan være et ledende universitet. Det er samtidig viktig å presisere at selv om NTNU har gått tøffere tider i møte, så har vi et godt utgangspunkt: Vi har et godt omdømme, vi yter god utdanningskvalitet, og vi har høy forskningsaktivitet. En viktig forutsetning for å opprettholde kvaliteten i kjernevirksomheten er at aktivitetsnivået tilpasses nye økonomiske realiteter, og at det er balanse mellom aktivitetsnivå, bemanning og finansiering over tid. NTNUs bevilgning har blitt redusert med 169 millioner² i 2023 sammenlignet med 2019. Over samme tidsperiode har NTNU 1944 flere fulltidsstudenter³, økt bevilgningsfinansiert studiepoengproduksjon med 1845 og 847 flere bevilgningsfinansierte studenter fullfører sin grad. I tillegg har 52 flere kandidater avlagt sin doktorgrad, og antall publiseringspoeng har økt med 195 poeng. BOA-aktiviteten har økt noe. *NTNU har dermed økt produktiviteten betydelig, og staten fikk mer igjen for hver bevilget krone i 2023 enn i 2019.* Fortsetter nedgangen i bevilgninger vil utdanningsaktiviteten måtte reduseres eller forskningsaktiviteten

¹ I tråd med [bevilgningsreglementet](#) og bestemmelsene om [økonomistyring i staten](#).

² Gitt i faste 2025-kroner. I budsjettåret 2025 er NTNUs bevilgning redusert med 246 millioner kroner sammenlignet med 2019. Sist oppdaterte tall for produktivitet er for 2023, da tall for 2024 enda ikke er ferdigstilt.

³ Målt i bevilgningsfinansierte heltidsekivalente studenter.

foringes. Det er nå en reell motsetning mellom å ivareta kvalitet og å opprettholde aktivitetsnivået, gitt utviklingen i økonomien. Se vedlegg 1 for utdyping.

NTNU er en stor organisasjon med mange og sammensatte aktiviteter, og instituttene har både ulik størrelse, ulik andel BOA-aktivitet og søkertall på ulike studier varierer. Dette gjør virksomhetsstyringen kompleks.

Denne statusrapporten gir først en innføring i de overordnede prinsippene for NTNUs virksomhetsstyring, før den gir en status og drøfter hvordan virksomhetsstyringen fungerer i dag.

2. OVERORDNEDE PRINSIPPER FOR NTNUS VIRKSOMHETSSTYRING

Virksomhetsstyring handler i hovedsak om hvordan NTNU på best mulig måte kan realisere sine kjerneoppgaver og samfunnsoppdrag, innenfor de rammene som er fastsatt for NTNU som universitet og statlig institusjon, og med de ressursene som vi disponerer. I lys av strammere rammebetingelser består dette i stor grad av å fordele ressurser på en måte som sikrer at NTNU prioriterer de «riktige» aktivitetene og har kontroll på kostnadene og utdannings- og forskningskvaliteten.

2.1 Styringsprinsippene

NTNU er en utpreget kunnskapsorganisasjon der autonomi står sterkt, og beslutningsmyndighet er distribuert. Dette er både en ønsket og nødvendig konsekvens av de grunnleggende prinsippene om akademisk frihet, at vi som universitet skal drive fri og uavhengig kunnskapsutvikling, og at kunnskap for god lokal virksomhetsstyring er distribuert i organisasjonen. For å få til dette må beslutninger i størst mulig grad skje fagnært organisasjonen, slik at lokal kunnskap utnyttes og medvirkning og medbestemmelse blir ivaretatt. Samtidig må NTNU ivareta forvaltningsansvaret som statlig institusjon, samt forholde seg til enhver tid gjeldende rammevilkår.

Styret er NTNUs øverste organ og fastsetter ansvars- og myndighetsfordelingen på universitet. Styringsreglementet beskriver organisering, og myndighets- og oppgavefordelingen, hvor delegasjonsreglementets del 1 beskriver styrets delegasjon av ansvar og myndighet videre til rektor og del 2 beskriver videre delegering fra rektor.

Virksomhetsstyringen ved NTNU bygger på tre grunnleggende styringsprinsipper:

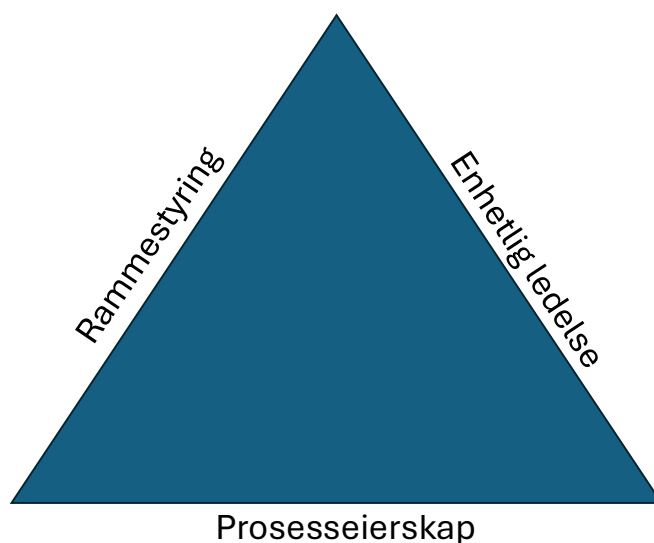
Enhetlig ledelse: Én leder er ansvarlig for hele virksomheten på sitt nivå. Det vil si at både administrative og faglige fullmakter og beslutningsmyndighet på det aktuelle nivået i organisasjonen er samlet hos én leder.⁴ Én begrunnelse for enhetlig ledelse er

⁴ Prinsippet om enhetlig ledelse ble vedtatt innført i S-sak 74/06 og stadfestet av NTNUs styre i forbindelse med fusjonen i S-sak 05/16.

at det bedre sikrer at administrative prosesser og prioriteringer understøtter behovene til kjernevirksomheten.⁵

Rammestyring: Innebærer at budsjettenhetene, innen tildelt budsjetttramme, selv har ansvaret for å prioritere hvordan de best kan realisere sine mål, gitt føringer og styrings-signal. Rammestyringen bygger på en forutsigbar og transparent fordeling av ramme-bevilgningen fra KD gjennom rammefordelingsmodellen (RFM) og fakultetenes egne viderefordelingsmodeller (VFM). Rammestyringsprinsippet er blant annet begrunnet i at nødvendig informasjon og kunnskap for å drive god virksomhetsstyring og -utvikling er distribuert i organisasjonen. Det er vanskelig å se et reelt alternativ til rammestyring for en organisasjon med den størrelsen og kompleksiteten som NTNU har.

Prosesseierskap: Prorektor og direktør for organisasjon og infrastruktur (OI-direktør) er prosesseiere på vegne av rektor, og har fullmakt til å fastsette felles prosedyrer og retningslinjer for gjennomgående arbeidsprosesser for hele institusjonen. De har også fullmakt til å gjennomføre nødvendige kontrollaktiviteter.⁶ Godt prosesseierskap er avgjørende for å sikre effektivitet, kvalitet, god forvaltning og likebehandling av studenter, ansatte og eksterne aktører uavhengig av hvilken organisasjonsenhet man er tilknyttet. Prosesseierskap er nødvendig for å binde organisasjonen sammen til «Ett NTNU».



Figur 1. Illustrerer de tre styringsprinsippene: rammestyring, enhetlig ledelse og prosesseierskap.

Rammestyringen i NTNU har noen begrensninger. For eksempel vil en ekspansiv bemanningsplanlegging i én budsjettenhet, som siden viser seg å ikke være bærekraftig, eksponere både andre budsjettenheter og NTNU som helhet for denne risikoen. Vi kan da få tilfeller hvor andre enheter må begrense bruken av egne

⁵ Styret har i S-sak 04/23 bedt om en vurdering av dette styringsprinsippet, men per i dag er enhetlig ledelse et grunnleggende styringsprinsipp ved NTNU.

⁶ Jf. styrings- og delegasjonsreglementets punkt 3.1.

avsetninger for å sikre at NTNU totalt sett har disponible avsetninger på tilstrekkelig nivå, eller at andre enheter ved NTNU må overta eventuelle overtallige hvis kravene til kompetanseprofil er innfridd. For å sikre at den samlede risikoen for NTNU blir forsvarlig, er det derfor nødvendig at alle enheter tar hensyn til føringer og styrings-signaler som er felles ved NTNU. Behovet for å gi slike felles føringer i forhold til for eksempel bemanningsplanlegging eller økonomistyring ivaretas gjennom prosess-eierskapet.

Disse tre styringsprinsippene fastsetter de ytre rammene for det ansvaret og myndigheten som enhetsledere på alle nivå må operere innenfor for å lede sin del av virksomheten. For virksomhetsstyring må de tre styringsprinsippene samvirke og sees i sammenheng, da de er komplementære og til sammen utgjør det ytre handlingsrommet for hvordan ledelse utøves ved NTNU. Dette illustreres i figur 1. Ut fra styringsprinsippene vil nøkkelen til god virksomhetsstyring for NTNU være å sørge for god virksomhetsledelse på alle nivå i organisasjonen. De viktigste tiltakene for å oppnå dette vil være:

- God tilrettelegging gjennom felles prosesser, bedre støtteverktøy og mer koordinerte årshjul
- Kompetansebygging for ledere og lederstøtte
- Oppfølging av at planer lages og krav til kvalitet i planverk, budsjetter og operativ gjennomføring
- Kultur for etterlevelse av føringer gitt av rektor gjennom tildelingsbrev og fastlagte prosesser

2.2 Virksomhetsstyringens tre dimensjoner

NTNUs virksomhetsstyring skal underbygge våre kjerneaktiviteter på best mulig måte, og samtidig ivareta god forvaltning.⁷ For å kunne gjøre det må enhver leder ha kontroll på aktivitetene som skal foregå, tilgjengelig finansiering og disponible ressurser i form av kompetanse og kapasitet. For at virksomheten skal være bærekraftig over tid må de tre dimensjonene – aktivitet, ressurser og finansiering – sees i sammenheng og balanseres, som illustrert i figur 2.

⁷ God forvaltning av ressurser understøtter kjerneaktivitetene direkte. Samtidig er NTNU som statlig institusjon underlagt en rekke lover og regler, herunder krav til god forvaltningsskikk. Forsvarlig ivaretagelse av disse forpliktelsene er avgjørende for at NTNU skal beholde sine fullmakter til å drive virksomheten.



Figur 2. Illustrerer virksomhetsstyringsens tre dimensjoner: aktiviteter, ressurser og finansiering som må henge sammen for å ivareta en god virksomhetsstyring.

Aktivitetsdimensjonen operasjonaliseres i hovedsak gjennom emne- og studieporteføljen og forskningsporteføljen, samt i aktiviteter som skal understøtte kjerneaktivitetene og som ivaretar NTNUs forpliktelser til god forvaltning. Denne dimensjonen beskriver hva enheten planlegger å gjøre. Dette kan for eksempel være endringer i studieporteføljen, eventuell økt satsing på EU-prosjekt, fornying av forskningsinfrastruktur eller forbedring av administrative tjenester og støtteprosesser.

Finansieringsdimensjonen operasjonaliseres gjennom rammefordeling, økonomistyring, årsbudsjett og langtidsbudsjett. Denne dimensjonen avgrensner hva enheten har råd til og hvordan finansieringen vil utvikle seg på sikt. I denne dimensjonen ligger også ivaretagelse av en bærekraftig økonomi over tid, slik at man også ivaretar avsetningsnivå, forholdet mellom faste kostnader og midlertidige inntekter, og framtidige investeringsbehov.

Ressursdimensjonen operasjonaliseres i strategisk personalplan og tilhørende bemanningsplaner, samt i planer for utvikling av NTNUs infrastruktur. Denne dimensjonen beskriver planlagt bemanning på kort og lang sikt, med tanke på kapasitet og kompetansebehov, samt øvrig ressurstilgang i form av arealer, laboratorier og utstyr, IKT-ressurser med mer.

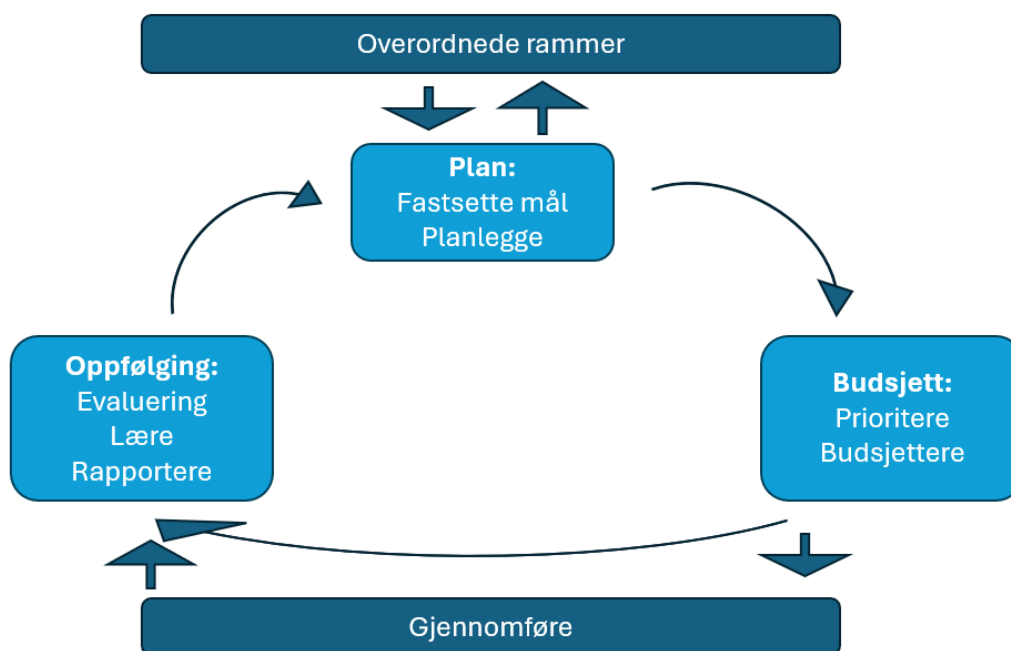
2.3 PBO-prosessen – den operative gjennomføringen

Den operative gjennomføringen av de viktigste aktivitetene i virksomhetsstyringen ved NTNU skjer gjennom årshjulet og PBO-prosessen, som er en forkortelse for **P**lan,

Budsjett og Oppfølging. Dette er en gjennomgående prosess som involverer alle enheter på alle nivå i NTNU.

PBO-prosessen tar utgangspunkt i overordnede rammer, som strategier, utviklingsavtalen med KD, tildelingsbrev, styringsdialog, føringer fra KD eller Rektor, samt gjeldende budsjettammer slik de fordeles gjennom rammefordelingsmodellen (RFM) som styret har vedtatt. Totaliteten danner de overordnede rammene for PBO-prosessen.

PBO-prosessen fastsetter mål og planer for kommende år og i langtidsperioden. Disse planene må ivaretas i budsjetteringsfasen, hvor det fordeles midler og prioriteres ressurser for å gjennomføre planene man har lagt. Eksempler på dette kan være at det settes av midler til endringer i studieporteføljen, planlagte investeringer eller at man ønsker å styrke forskningsaktiviteten i en faggruppe. Det bør deretter være samsvar mellom planene og budsjettene og den faktiske gjennomføringen av aktiviteten. Etter gjennomføring kommer oppfølging, som består av både læring, evaluering og rapportering. Dette illustreres i figur 3.



Figur 3. Illustrerer fasene i PBO-prosessen.

PBO-prosessen gjennomføres etter et årshjul. Enhetene planlegger og budsjetterer fremtidig aktivitet, både for inneværende år (prognose), påfølgende år (årsplan og årsbudsjett) og i langtidsperioden (periodeplan, utviklingsavtalen og langtidsbudsjett). Etter gjennomføring rapporterer og evaluerer enhetene, etter hver tertial (tertialrapport) og etter årsavslutning (årsrapport og årsregnskap).

3. VURDERING AV HVORDAN VIRKSOMHETSSTYRINGEN FUNGERER

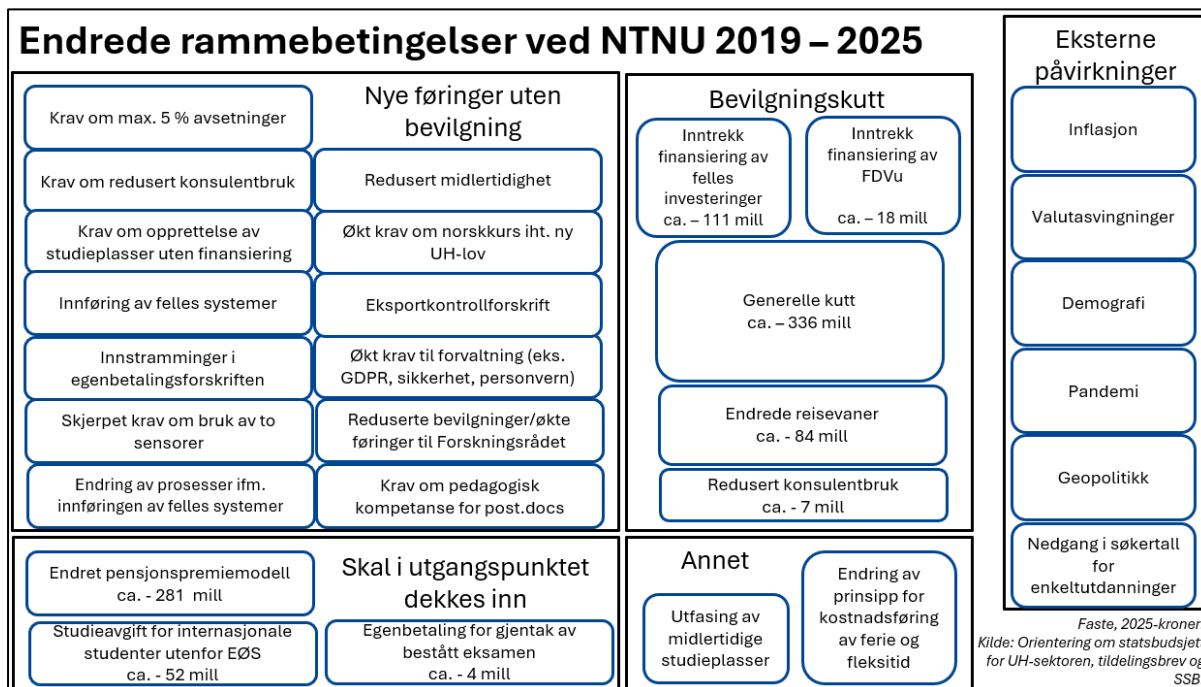
3.1 Eksterne rammevilkår og forventninger

For å ivareta samfunnsoppdraget må NTNU i sin virksomhetsstyring respondere på de til enhver tid gjeldende rammevilkår, politiske forventninger og kravene som stilles til NTNU som forvaltingsorgan. Samtidig må vi sørge for at fagmiljøene har handlingsrom til å drive faglig utvikling, fri forskning og langsiktig kunnskapsutvikling på selvstendig grunnlag.

Det har over lang tid vært gjennomgående bred politisk enighet i Norge om å satse på høyere utdanning og forskning. Sektoren har de siste tiårene opplevd forutsigbar årlig budsjettvekst, kombinert med forventninger om økt aktivitet. NTNU har derfor styrt virksomheten etter dette, noe som i hovedsak har vært å omsette budsjettveksten til ny aktivitet, samt å bedre kvalitet og effektivitet i eksisterende aktivitet. Finansieringsmodellene har inneholdt resultatinsentiver som har gjort at denne aktivitetsveksten har vært selvforsterkende.

Disse rammevilkårene er, slik figur 4 illustrerer, nå i kraftig endring og sektoren har siden 2021 opplevd realnedgang i bevilgninger, kombinert med føringer om nye aktiviteter som institusjonene må prioritere. Inntektene har blitt mindre forutsigbare, samtidig som en høyere andel av kostnadene er bundet opp gjennom føringer. Til sammen fører dette til at NTNU har blitt mer risikoeksponert, samtidig som rammevilkårene for å håndtere denne risikoen har blitt strammere. Løpende risikostyring blir derfor en stadig viktigere del av den helhetlige virksomhetsstyringen ved NTNU.

Vedlegg 1 utdyper og beskriver disse endringene nærmere.



Figur 4. Illustrerer endrede rammebetingelsene til NTNU for perioden 2019 – 2025. Tall er gitt i faste 2025-kroner.

3.2 Hvordan opplever lederne at virksomhetsstyringen fungerer?

NTNU er en stor institusjon, så på tross av at enhetene følger samme gjennomgående prosess for virksomhetsstyring er det ulikheter mellom fakultetene og instituttene når det kommer til faglige forutsetninger og behov. Eksempelvis er det betydelig variasjon mellom enheter når det gjelder tilgang til, og avhengighet av, ekstern finansiering, samt avhengighet av tung infrastruktur. I tillegg kommer tidligere praksis og sedvaner, eksempelvis fra de ulike fusjonspartnere. Det er derfor et kontinuerlig prosessarbeid å skulle få hele organisasjonen til å dra mer i samme retning, samtidig som verdifulle særegenheter ivaretas.

For å kunne vurdere hvordan lederne opplever at virksomhetsstyringen ved NTNU fungerer er det blant annet gjennomført en anonymisert spørreundersøkelse. Denne ble sendt til instituttledere, administrative ledere ved fakultetene og avdelingsdirektører i Fellesadministrasjonen. Spørreundersøkelsen ble sendt til 76 ledere, og 46 besvarte på undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 61 %. I tillegg til funnene fra spørreundersøkelsen benyttes resultatene fra behovskartleggingen som ble gjennomført i forbindelse med utarbeidelsen av veileder for strategisk personalplan og utviklingen av nytt program for opplæring og utvikling av nye åremålsledere.

3.3 Styringsdialog

Styringsdialogen er et virkemiddel for ledelsen på alle nivå for å følge opp underliggende enheter. Formålet er å få innsikt i enhetens situasjon, muligheter og utfordringer, gi styringssignal, gjensidige forventningsavklaringer, samt å diskutere tiltak og løsninger.

Styringsdialogen gjennomføres mellom rektor og dekan. Dekan gjennomfører deretter tilsvarende styringsdialoger med sine instituttlederne. Dette innebærer at styringsdialogen mellom rektor og instituttene går gjennom fakultetsnivået. Rektor har ikke direkte innsyn eller instruksjonsmyndighet når det kommer til instituttens planer og budsjettprosesser.

I 2024 var temaet for rektors styringsdialog «virksomhetsstyring i en tid med omstilling». Målet var å skape en felles forståelse av bakgrunnen for utfordringsbildet, samt å diskutere aktuelle tiltak for det enkelte fakultet og museet. I tillegg har rektor hatt påfølgende styringsdialoger med de fakultetene som har stått i den mest krevende økonomiske situasjonen.

Styringsdialogen er også formalisert gjennom skriftlige tildelingsbrev til hvert fakultet, hvor Rektor gir differensierte styringssignal og føringer tilpasset hvert enkelt fakultet, utover de generelle føringene. Slike fakultetsvise styringssignal og føringer er utarbeidet gjennom styringsdialogene rektor har hatt med hvert fakultet.

I tillegg har prorektor for utdanning dialogmøter med prodekanene for utdanning hvor fakultetets kvalitetsmelding for utdanning, utdanningsportefølje og dimensjonering er tema. Prorektor for forskning har tilsvarende dialogmøter med prodekanene for forskning, hvor fakultetets kvalitetsmelding for forskning og forskningsportefølje er tema.

Videre har Avdelingsdirektør for utvikling og virksomhetsstyring og Avdelingsdirektør for økonomi høsten 2024 hatt egne oppfølgingsmøter med dekan, administrativ leder og seksjonssjefene for økonomi og HR. Her har temaet vært virksomhetsstyring og økonomisk utvikling ved enhetene.

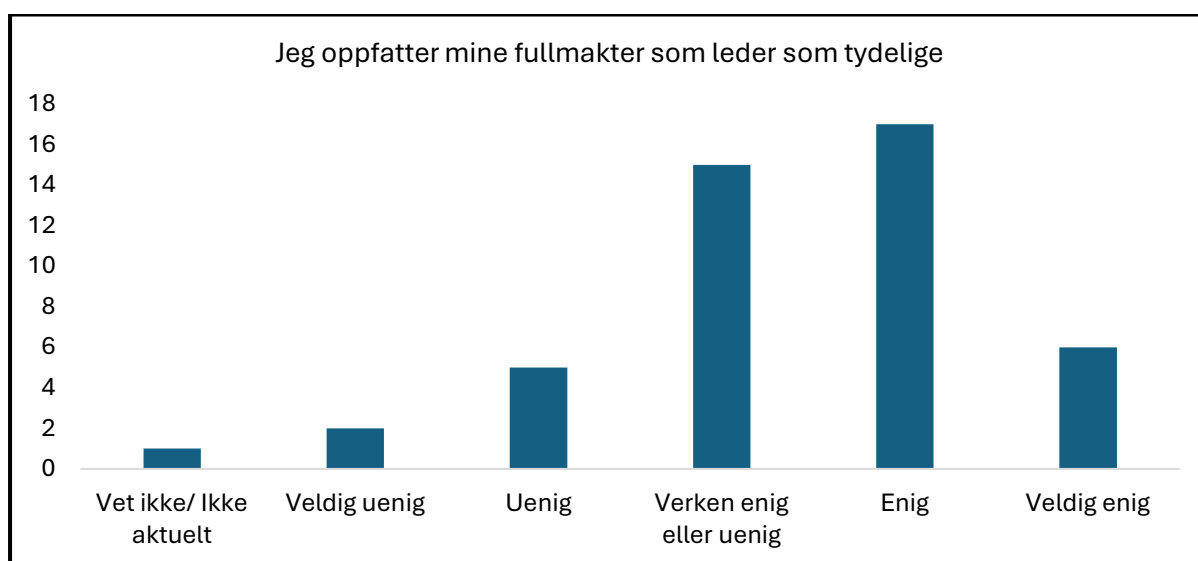
3.4 Ledelse og fullmakter

NTNU har enhetlig ledelse, der én leder er ansvarlig for hele virksomheten på sitt nivå. Samtidig kjennetegnes NTNU, i likhet med andre universiteter, av at medarbeiderne innehar en høy grad av autonomi og bestemmer i stor grad selv hvordan man løser egne

oppgaver.⁸ Samtidig står organisasjonen overfor en mer presset økonomisk situasjon, noe som gir krysspress for NTNUs ledere.

Rektor har fastsatt ledelsesprinsipper ved NTNU,⁹ som alle ledere skal følge. I tillegg skal ledere følge NTNUs styrings- og delegasjonsreglement,¹⁰ som fordeler fullmakter og myndigheter til ledere ved NTNU.

I spørreundersøkelsen kom det frem at kun 50 % av NTNUs ledere oppfatter sine fullmakter som leder som tydelige (figur 5). Selv om NTNU har enhetlig ledelse tyder dette på at fullmaktene til ledere ved NTNU oppleves som utydelige.



Figur 5. Viser resultatene fra spørreundersøkelse som ble utsendt til ledere ved NTNU. I figuren inkluderes svar fra instituttledere, avdelingsledere ved fakultetene og museet og avdelingsdirektører i Fellesadministrasjonen. Respondentene graderte påstanden «Jeg oppfatter mine fullmakter som leder som tydelige» fra veldig uenig til veldig enig.

Dette samsvarer med behovskartleggingen som ble gjennomført sommeren 2024 for å forberede det kommende åremålsskiftet. Ett av hovedfunnene i denne kartleggingen var at det er et behov for en tydeliggjøring av forventinger og klargjøring av fullmakter.

Kartleggingen viste at det er:

- Gap mellom styringsreglementets beskrivelse av lederroller og den opplevde hverdagen
- Behov for tydeligere forventningsavklaring
- Behov for bedre rolleforståelse og grenseoppganger til andre ledere og nivåer

⁸ For vitenskapelig ansatte innebærer dette at standardene for godt arbeid i stor grad settes utenfor NTNU. For teknisk-administrative ansatte legger kravene til god forvaltning tilsvarende føringer. Detaljstyring vil være lite hensiktsmessig og realistisk, og tilnærmet fåfengt for alle typer medarbeidere i en kunnskapsintensiv virksomhet slik som NTNU.

⁹ [NTNUs ledelsesprinsipper finnes her.](#)

¹⁰ [NTNUs delegasjonsreglement finnes her.](#)

Resultatene kan tyde på at utfordringene særlig ligger i *samspillet i fullmaktsutøvelsen mellom ulike ledere*, både på og mellom ulike nivå. Mange ledere opplever et krysspess i forventningene som kommer fra ulike funksjonsområder og ledelsesnivåer. For å skape en mer helhetlig virksomhetsstyring kreves det en mer samordnet og koordinert ledelse, der forventninger og prioriteringer er bedre koordinert og avstemt. Dette krever bedre koordinerte og mer samordnede prioriteringer og styringssignaler gjennom PBO-prosessen, og mer avstemte forventninger i den løpende styringsdialogen.

I forbindelse med åremålsskiftet i 2025 er et eget opplærings- og utviklingsprogram for åremålsledere og deres ledergrupper under utvikling. En viktig målsetting er å bidra til en styrking av åremålsledere, deres ledergrupper og lederstøtten, slik at NTNUs strategiske kraft og omstillingsevne styrkes, samt at roller og fullmakter blir tydeligere.

3.5 Emne- og studieporteføljen

Utdanningsområdet ved NTNU finansieres gjennom grunnbevilgning og en resultatbasert bevilgning som knyttes til endring av studiepoengproduksjon og fullføring av studieprogram. For noen etter- og videreutdanninger (EVU) er det egenbetaling.

Studieporteføljen utvikles innenfor rammer gitt i lov, forskrifter, politiske føringer og NTNUs strategi. Endringer i porteføljen innebærer opprettelser og nedleggelse av studieprogram, dimensjonering av utdanningskapasiteten i form av endring i antall studieplasser og opptaksrammer, samt revisjon av emnebeskrivelser og studieplaner.

Gjennom NTNUs samfunnsoppdrag og vår autonomi har vi et ansvar for å utvikle studieporteføljen i tråd med samfunnsutviklingen og endrede kompetansekrav. Studieporteføljen skal være attraktiv og holde høy faglig kvalitet, samtidig som den skal gjenspeile NTNUs egenart. Porteføljen skal også være faglig og økonomisk bærekraftig. Regjeringen har signalisert at UH-sektoren ikke kan forvente vekst i bevilgningene fremover, og det stilles sterkere forventninger til at institusjonene selv omdisponerer ressurser for å øke kapasiteten på områder som er etterspurte.

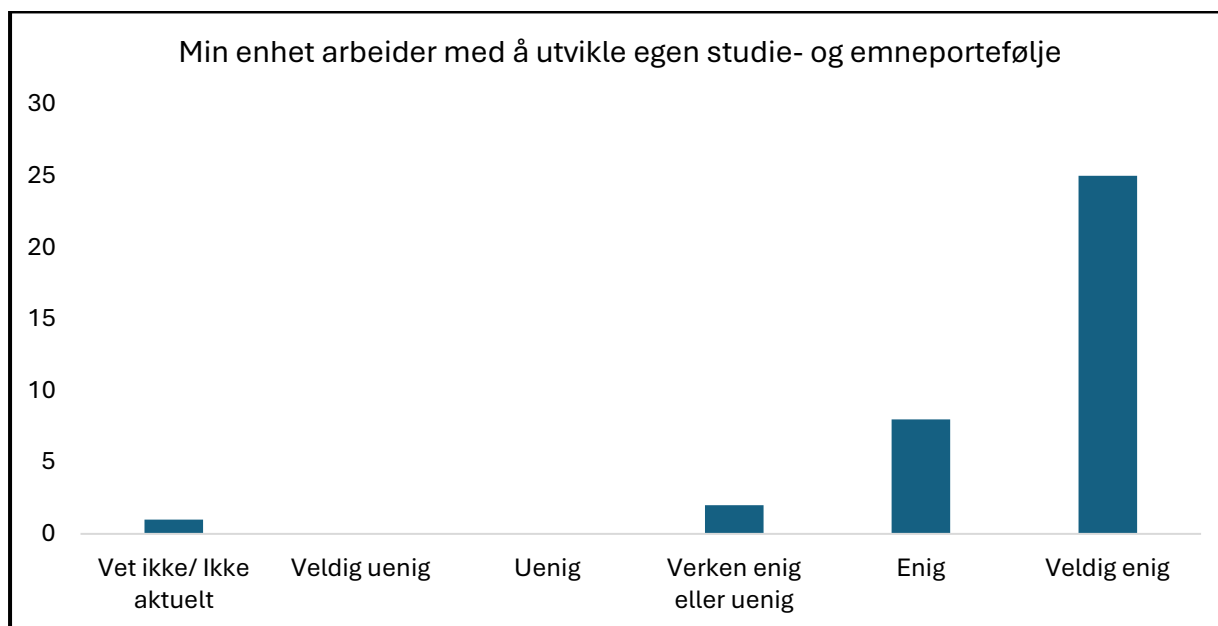
Utdanning utgjør en stor del av kjernevirksomheten og spiller en vesentlig rolle i omstillings- og endringsarbeidet, da det vil kreve tiltak for å redusere kostnadene og øke inntektene innenfor utdanningsområdet. I tildelingsbrevet fra rektor for 2024 ble fakultetene bedt om å konsolidere eget aktivitetsnivå, for å sikre strategisk handlingsrom, god utdanningskvalitet og økonomisk balanse.

For arbeid med dimensjonering av studieplasser på tvers av fakultet har styret vedtatt en dimensjoneringsmodell.¹¹ Rektor arbeider nå med implementering av modellen.

¹¹ For nærmere innføring vises det til rapport fra Dimensjoneringsutvalget, jfr. S-sak 28/24.

Fakultetene har stor autonomi i sine vurderinger av hvordan de skal tilpasse sin utdanningsaktivitet, i tråd med rammestyringsprinsippet. Hovedregelen er at etablering av nye studietilbud eller behov for flere studieplasser på et eksisterende studieprogram løses gjennom omdisponeringer innenfor egen økonomisk ramme, noe som innebærer at incentivene til å sikre god rekruttering og gjennomstrømming ligger hos fakultetene. Fakultetene styrer i hovedsak sine egne opptaksrammer, og opptaksrammene er basert på historiske tall. Fakultetene opprettholder stort sett antall studieplasser innenfor egne rammer. Fakultetene har nå stort fokus på å dimensjonere studieplassene i tråd med endrede økonomiske rammebetingelser og omdisponeringer,¹² og det arbeides med å effektivisere emneporteføljen. I dette arbeidet er utdanningskvalitet viktig, og det presiseres at det ikke er korrelasjon mellom antall emner som tilbys og utdanningskvaliteten.

Fakultetene jobber aktivt med konsolidering av eksisterende portefølje, med fokus på effektivisering, samtidig som kvaliteten opprettholdes. Det vil imidlertid ta tid før tiltakene som er iverksatt vil gi full økonomisk effekt. Rektor vurderer at det arbeides aktivt og godt med forbedringer i egen studieportefølje ved fakultetene. Spørreundersøkelsen viste at 92 % enten er enig eller veldig enig i at enheten arbeider med å utvikle egen studie- og emneportefølje.

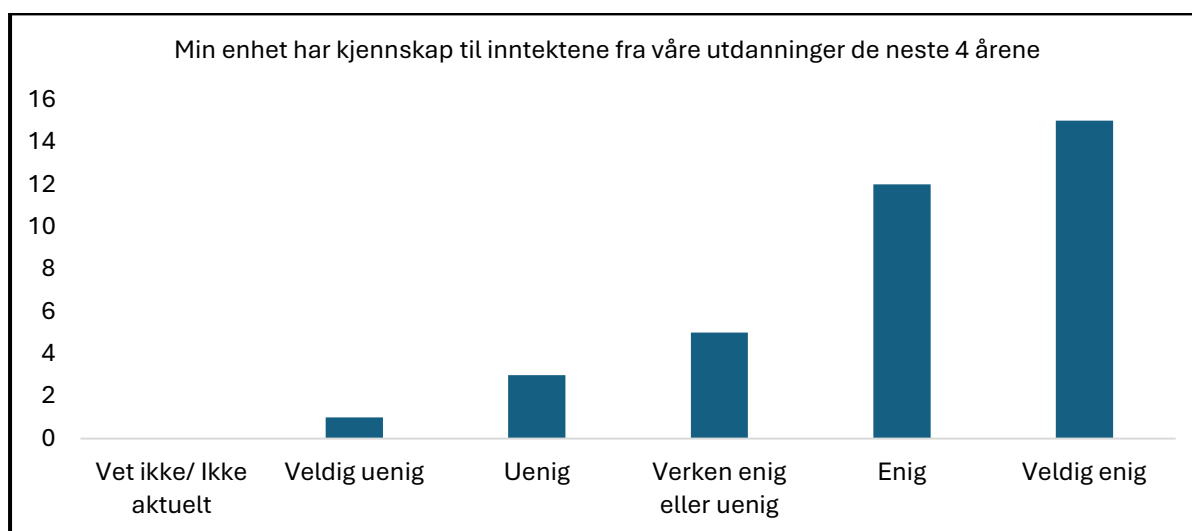


Figur 6. Viser resultatene fra spørreundersøkelse som ble utsendt til ledere ved NTNU. I figuren inkluderes svar fra instituttledere og avdelingsledere ved fakultetene og museet. Respondentene graderte påstanden «Min enhet arbeider med å utvikle egen studie- og emneportefølje» fra veldig uenig til veldig enig.

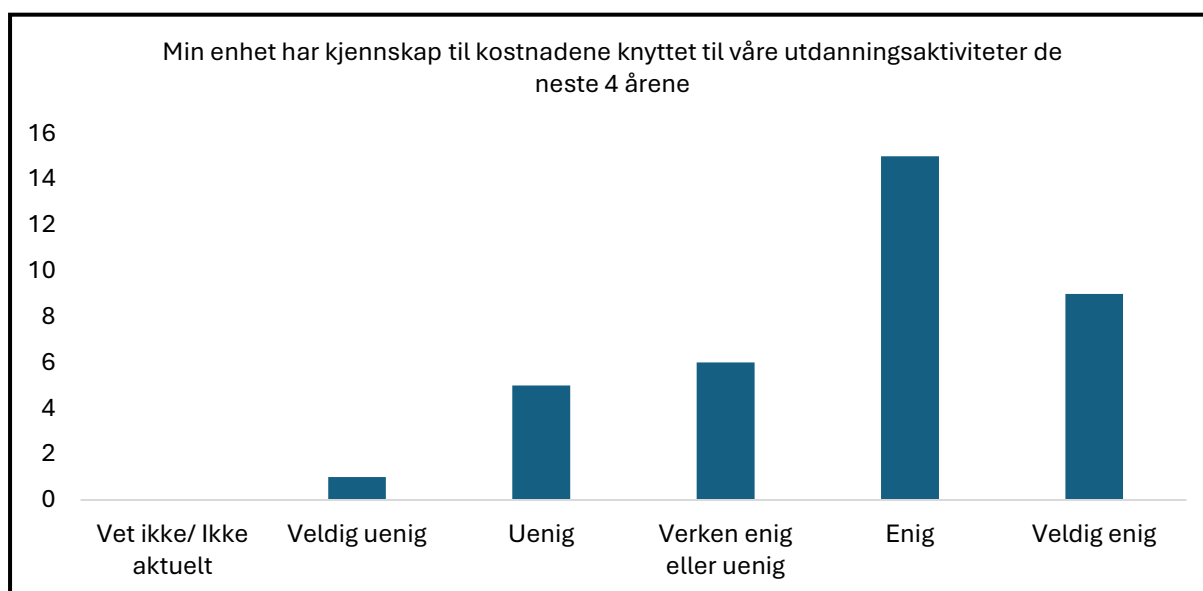
Fakultetene og instituttene er avhengig av gode styringsdata for å gjøre gode vurderinger. Ifølge spørreundersøkelsen er 75 % enten enig eller veldig enig i at enheten

¹² Det vises videre til s-sak 56/24.

har kjennskap til inntektene fra utdanningene de neste 4 årene (figur 7) og 67 % er enten enig eller veldig enig i at enheten har kjennskap til kostnadene knyttet til utdanningene de neste 4 årene (figur 8). Samtidig viser spørreundersøkelsen at 36 % har behov for bedre digitale støtteverktøy innenfor utdannings- og ressursplanlegging. Dette synliggjør at NTNU ikke har støttesystemer som er spesielt utviklet for at instituttene skal planlegge sine ressurser koblet til utdanningsaktiviteten de tilbyr. Dette på tross av at store deler av instituttene aktivitet dreier seg om utdanning.



Figur 7. Viser resultatene fra spørreundersøkelse som ble utsendt til ledere ved NTNU. I figuren inkluderes svar fra instituttledere og avdelingsledere ved fakultetene og museet. Respondentene graderte påstanden «Min enhet har kjennskap til inntektene fra våre utdanninger de neste 4 årene» fra veldig uenig til veldig enig.



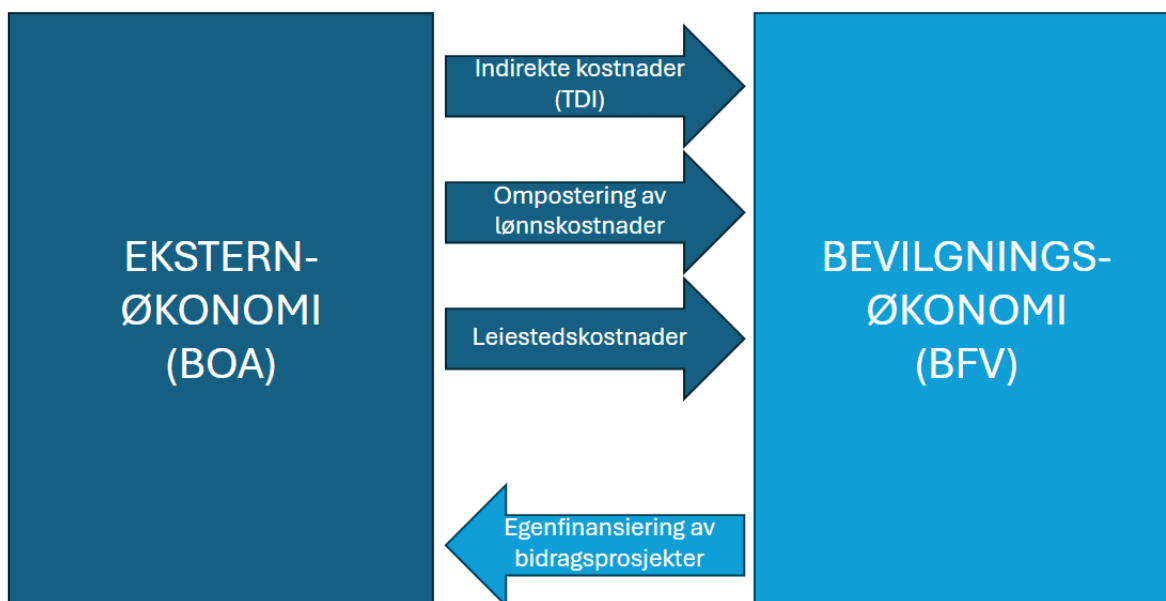
Figur 8. Viser resultatene fra spørreundersøkelse som ble utsendt til ledere ved NTNU. I figuren inkluderes svar fra instituttledere og avdelingsledere ved fakultetene og museet. Respondentene graderte påstanden «Min enhet har kjennskap til kostnadene knyttet til våre utdanningsaktiviteter de neste 4 årene» fra veldig uenig til veldig enig.

3.6 Forskningsporteføljen

Forskningen ved NTNU er finansiert gjennom en kombinasjon av grunnbevilgning og bevilgninger innhentet fra nasjonale og internasjonale konkurransearenaer. Dette gjelder eksempelvis Forskningsrådet, nasjonale stiftelser, helseforetak, EUs rammeprogrammer, og EØS-midlene.

Forskningsrådet har de siste årene fått kutt i bevilgningene, noe som har rammet flere programmer og ordninger som er viktige for NTNU. I oktober 2023 innførte Forskningsrådet løpende søknadsfrister, samt karens og karantene for søkerne som ikke oppnår høy nok karakter i evalueringen. Det har vært utfordrende for fagmiljøene å tilpasse seg denne endringen og i første halvdel av 2024 ble det sendt få søknader fra NTNU til FRIPRO. I tillegg har uttellingen ikke vært god nok. Samtidig har NTNU gjort det meget godt i EUs rammeprogram. Rektor mener det er viktig at NTNU har høy oppmerksomhet rettet mot arbeidet med å heve kvaliteten på søknadene sendt til FRIPRO, samtidig som det er viktig å fortsette å søke EU-prosjekter, noe som er avgjørende for internasjonalt samarbeid og kvalitet i forskning og innovasjon. Dette gjelder uavhengig av at sektoren får reduserte bevilgninger, men reduksjon av nasjonale tildelinger forsterker betydningen av å lykkes med å hente midler fra EU.

BOA-aktiviteten varierer mye fra institutt til institutt, både i kroner og andel av totale inntekter, noe som gjør virksomhetsstyringen mer utfordrende. Samspillet mellom bevilgningsfinansiert (BFV) og BOA-finansiert virksomhet er komplisert og gjør det krevende å budsjettere. Dette er en konsekvens av økonomimodellen for UH-sektoren. Pengestrømmene som inngår er illustrert i figur 9. Antallet prosjekter og størrelsen på BOA-virksomheten til NTNU gjør det vanskelig å budsjettere, samt å lage treffsikre prognoser, både på institutt-, fakultets- og NTNU-nivå.



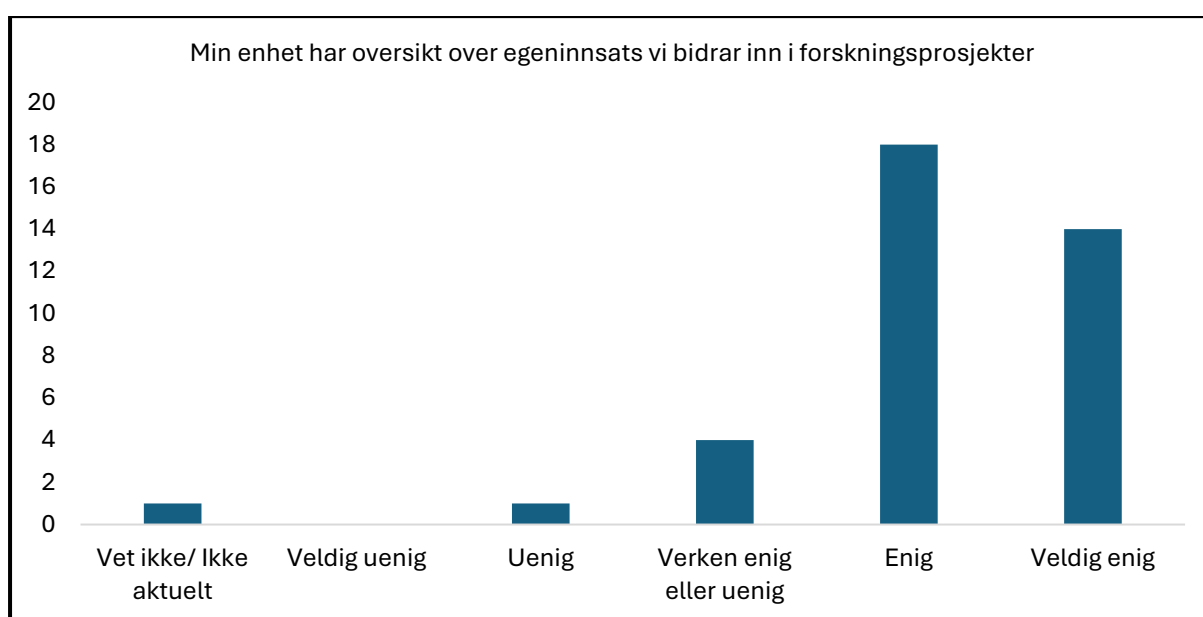
Figur 9. Illustrerer sammenhengen mellom eksternøkonomien (BOA) og bevilgningsøkonomien (BFV).

All bidragsfinansiert forskning innebærer at NTNU må bidra med en egeninnsats i form av vitenskapelig ansattes tid, bruk av infrastruktur, eller direkte egenfinansiering. Når andelen bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) vokser mens bevilgningsfinansiert virksomhet (BFV) minker, blir det økonomiske samspillet mellom BOA og BFV desto viktigere. Dette forsterkes av at behovet for egeninnsats vokser i takt med økt BOA-aktivitet, mens kapasiteten for å yte egeninnsats synker i takt med reduksjon i BFV, gjennom færre ansatte og mindre evne til egenfinansiering.

Kapasitet for slik egeninnsats i form av egen tid eller direkte egenfinansiering blir derfor en stadig knappere ressurs ved NTNU, og rektor har iverksatt en rekke tiltak. Når det gjelder virksomhetsstyringen er det særlig viktig å ha god kvalitet i budsjettering og oppfølging av samspillet mellom BOA- og bevilgningsøkonomien. Det samme gjelder oversikt over hvilke egenfinansieringsforpliktelser som NTNU påtar seg framover i tid. Majoriteten av respondentene til spørreundersøkelsen opplever at enhetene har oversikt over egeninnsatsen man bidrar med inn i forskningsprosjekter (figur 10).

Innføringen av ny modul for prosjektøkonomi gjør at systemstøtten på dette området er vesentlig bedre. Men det kreves opplæring, erfaring og disiplin for å løfte kvaliteten ytterligere. For å øke kostnadsdekningen og få bedre kontroll på egenfinansieringen som NTNU skal bidra med har rektor fastsatt nye retningslinjer for egenfinansiering og budsjettering av leiestedskostnader gjennom leiestedsmodellen. Disse retningslinjene vil sikre at kostnader som skal kostnadsføres på et BOA-prosjekt føres på BOA-prosjektet og ikke i bevilgningsøkonomien.

Overordnet oppfølging av BOA-aktiviteten gjøres gjennom den faste styringsdialogen med fakultetene, og mellom fakultet og institutt. I tillegg støttes og følges prosjektøkonomene opp fra BOA-spesialister i fellesadministrasjonen. Denne oppfølgingen har også blitt bedre etter innføring av ny modul for prosjektøkonomi. Selv om enhetene melder i undersøkelsen at de har oversikt over egeninnsatsen inn i forskningsprosjekt, er det ikke nødvendigvis satt tydelige tallfestede mål for BOA-aktivitet på institutt- og fakultetsnivå, slik at en kan følge de underliggende driverne til BOA-økonomien på en god måte fra et NTNU-perspektiv. Dette bidrar til å skape usikkerhet om den faktiske økonomiske påvirkningen BOA-aktiviteten har på BFV-økonomien. I tillegg er det også viktig at det tas høyde for de langsiktige planene for BOA-aktiviteten og egeninnsats i arbeidet med strategiske personalplaner. Disse omtales under.



Figur 10. Viser resultatene fra spørreundersøkelse som ble utsendt til ledere ved NTNU. I figuren inkluderes svar fra instituttledere og avdelingsledere ved fakultetene og museet. Respondentene graderte påstanden «Min enhet har oversikt over egeninnsats vi bidrar inn i forskningsprosjekter» fra veldig uenig til veldig enig.

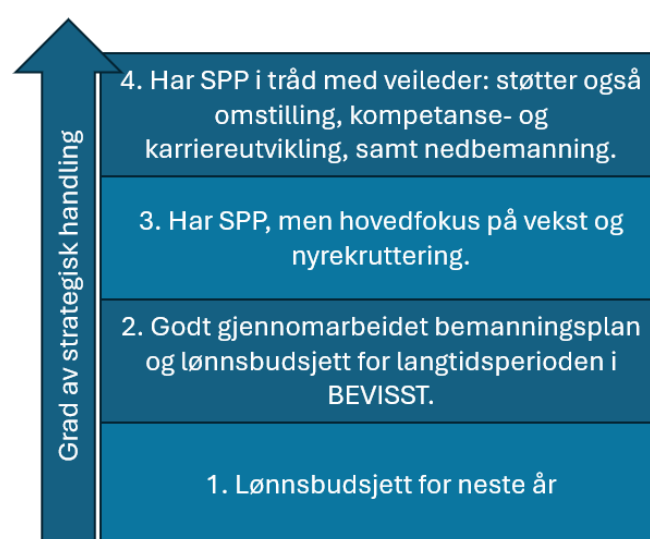
For enheter med høy andel BOA-inntekter har kravet om reduksjon i midlertidige ansettelser kombinert med begrensningen på maksimalt 5 % avsetninger vært spesielt krevende. Lavere andel midlertidig ansatte innebærer nødvendigvis mindre fleksibilitet til omstilling. Samtidig er avsetninger viktig for at institutter skal håndtere kombinasjonen av faste ansatte og midlertidig finansiering fordi avsetninger gir muligheter for såkalt brofinansiering mellom eksternt finansierte prosjekter. Avsetninger er også viktig for å håndtere risiko som alltid vil være forbundet med tilslag, det vil si mangel på tilslag, på eksternt finansierte prosjekter.

3.7 Bemanningsplanlegging og strategisk personalplan

Planleggingen av ressurser kan inndeles i ulike modenhetsnivå (figur 11), hvorav det laveste er operativ bemanningsplanlegging og det høyeste er strategisk personalplanlegging.

Operative bemanningsplaner finnes for alle enheter i virksomhetsstyringssystemet Bevisst, og gir en oversikt over enhetens ansatte til enhver tid. Her legger enhetene også inn planlagte rekrutteringer og avganger. Totaliteten av dagens bemanning og planlagte justeringer danner grunnlaget for hver enhets lønnsbudsjett. Lønnsbudsjettet ved NTNU lages automatisk for å sikre at det beregnes på en riktig måte og er ikke avhengig av manuelle excel-maler, slik praksis er ved mange institusjoner.

I arbeidet med utvikling og omstilling er strategiske personalplaner (SPP) et nøkkelverktøy for å lykkes. En strategisk personalplan kan beskrives som en helhetlig og langsiktig plan som beskriver enhetens behov for nødvendig kapasitet og kompetanse i langtidsperioden eller lengre, for både utdannings- og forskningsaktiviteten, samt administrative tjenester. I løpet av høsten 2024 har NTNU utarbeidet en felles veileder for SPP-arbeidet. I forbindelse med utarbeidelsen av veilederen er det foretatt en uformell og grov vurdering av dagens status. Ifølge kartleggingen er det noen få enheter som er på modenhetsnivå 1 eller 4, mens majoriteten er på nivå 2 eller 3. Enhetene arbeider kontinuerlig med egen SPP, slik at mange enheter er på vei fra modenhetsnivå 2 til 3 eller fra nivå 3 til 4.



Figur 11. Viser gradering av modenhetsnivå på hvor langt man har kommet med å arbeide med strategisk personalplan.

Det er viktig for NTNU å oppnå en rask forbedring på området. Samtidig er dette arbeid som krever erfaring og modning, og det kan være krevende i en tid med trangere økonomiske rammer. Rektor har derfor iverksatt en felles ekstrainsats frem mot juni 2025 for å løfte dette arbeidet ved alle enheter. Arbeidet har tre hovedmål:

- Alle enheter skal utarbeide en SPP innen juni 2025 med høyere kvalitet enn i dag.
- Rektor skal vedta en utbedret versjon av SPP-veilederen innen juni 2025.
- Kompetansen, på virksomhetsstyring generelt og SPP spesielt, skal løftes hos lederstøtten.

Arbeidet vil bidra til et robust lederskifte ved ny åremålsperiode 2025. På lengre sikt vil en felles systematikk for SPP også bidra til bedre tilrettelegging for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte, samt styrke NTNU som arbeidsgiver.

3.8 Finansiering og økonomistyring

Inntektene til NTNU kommer i all hovedsak fra tre kilder: Bevilgning fra KD, bidrags- og oppdragsfinansiert forskning, eller etter- og videreutdanning (EVU).¹³ Bevilgningene fra KD blir regelstyrt og transparent fordelt gjennom NTNU sin rammefordelingsmodell (RFM) og fakultetenes viderefordelingsmodeller (VFM) til alle budsjettenhetene, som sammen med de andre inntektskildene gir hver budsjettenhet en forutsigbarhet i inntektsnivå fremover i tid.¹⁴ Overordnet handler økonomistyring på NTNU om at hver budsjettenhet tilpasser sin aktivitet og sine kostnader til enhetens samlede inntektsgrunnlag.

I praksis gjennomføres økonomistyringen på alle enheter gjennom rammene satt i PBO-prosessen. Her er det fastsatte tidsvinduer for når enhetene skal lage budsjett for neste år og for langtidsperioden på minimum 4 år. For å følge de lange linjene og prioritere midler til større investeringer lager enkelte enheter også 10-årsbudsjetter. I tillegg definerer PBO-prosessen hvordan enhetene følges opp gjennom regnskapsåret, både på månedsresultat og på prognose for årsresultatet.

Fra NTNU sentralt gjennomføres det styringsdialog om økonomien til budsjettenhetene ved rapportering av tertialresultat og langtidsbudsjett. Se delkapittel «Styringsdialog» for mer utfyllende omtale. Nøkkelen til god virksomhetsstyring på NTNU-nivå ligger i at hver enkelt budsjettenhet har kontroll på studietilbud, forskningsportefølje, bemanning og finansiering, og at områdene og tallene henger sammen og er koordinerte. Det samme gjelder for enheter i Fellesadministrasjonen, selv om porteføljen av aktiviteter er forskjellig fra fakultetenes. Slik kontroll er en forutsetning for god virksomhetsledelse og en helhetlig virksomhetsstyring for enheten.

Enheter som har større økonomiske avvik mot budsjett i løpet av året, følges opp særskilt for å forstå grunnlaget for avviket. Hensikten er å kartlegge om det er en engangseffekt, periodiseringseffekt som ikke påvirker årsprognosen, eller om det er en vedvarende årsak som påvirker de økonomiske utsiktene til enheten. Der det er nødvendig å sette inn tiltak, blir disse fulgt opp gjennom den faste styringsdialogen, og i tilleggsmøter ved behov. For 2024 er budsjettavviket for årsresultatet på ca. 178 millioner kroner,¹⁵ i positiv retning. Dette skyldes i hovedsak utsatte investeringer og reduserte lønnskostnader. De utsatte investeringene er nødvendige og planlegges gjennomført i 2025, mens de reduserte lønnskostnadene handler i hovedsak om økt

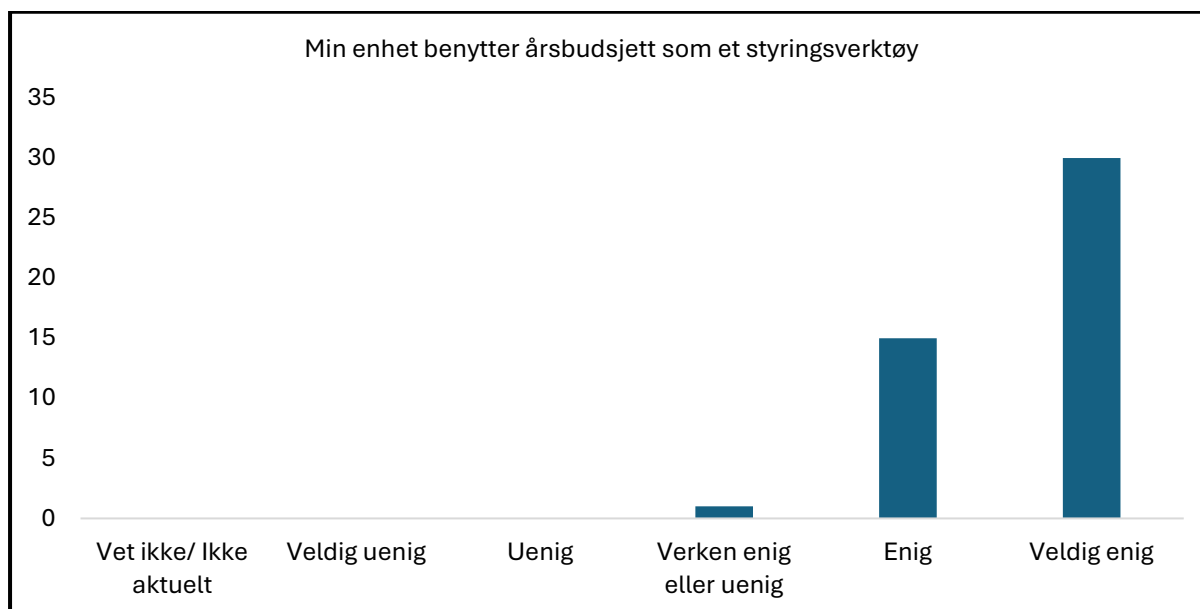
¹³ EVU kan være både bidrags- og oppdragsfinansiert.

¹⁴ Gjennom RFM lages det simuleringer og scenarier for bevilgningsutviklingen de neste 10 årene

¹⁵ Må ses i sammenheng med kompleksiteten og underliggende usikkerhet i NTNUs økonomi, og at NTNUs samlede inntekter, som er en del av den bevilgningsfinansierte virksomheten (BFV), er på 10 milliarder kroner i 2024.

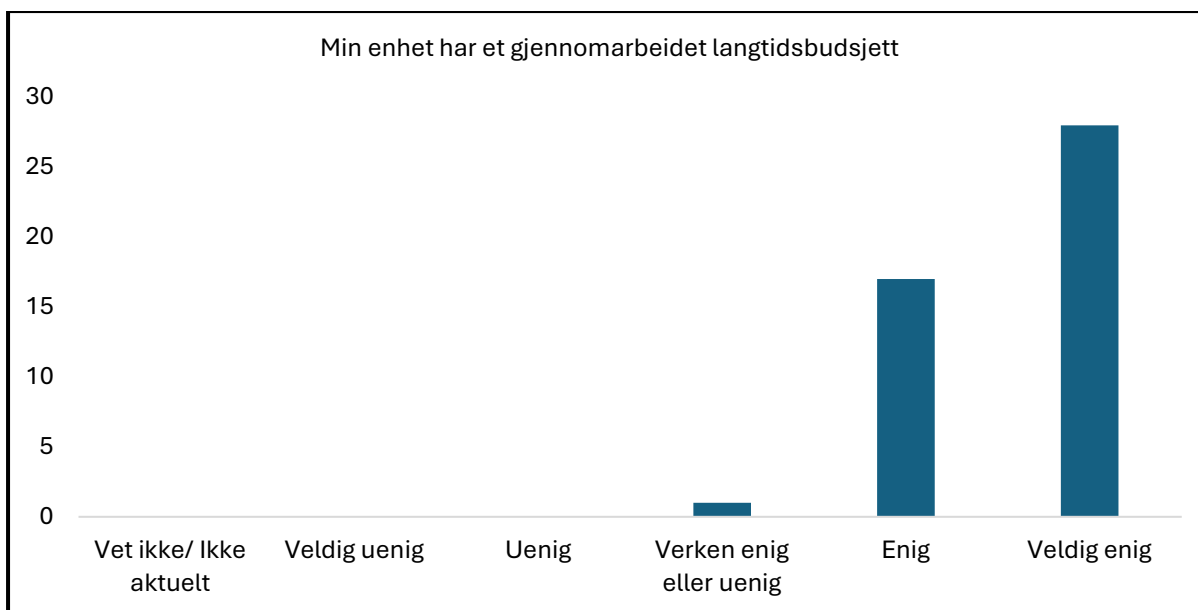
ferieregistrering,¹⁶ begrenset vikarbruk ved lengre fravær på faste ansatte og forsinkelser i ansettelse. Enhetene har jobbet godt med tiltak gjennom året for å få kontroll på faste, løpende kostnader. Dette gir NTNU økt handlingsrom. Et slikt positivt budsjettavvik tilsier ikke at NTNUs økonomi er «friskmeldt»: NTNU har fortsatt ikke en økonomi som er i langsiktig balanse.

I spørreundersøkelsen fremkommer det at majoriteten av respondentene benytter årsbudsjett som et styringsverktøy (figur 12) og enheten har gjennomarbeidet langtidsbudsjett (figur 13). Budsjettavvik kan likevel oppstå da det er usikkerhet på budsjetteringstidspunktet. Samtidig vil inntektene i langtidsbudsjettet budsjetteres med utgangspunkt i forventede inntekter, da hver enhet estimerer hvordan for eksempel studiepoengproduksjonsutviklingen vil være på sikt. Over tid har kvaliteten i dette arbeidet økt, men det er viktig å understreke at dette er et arbeid som gjøres under stor usikkerhet, da studentenes søkerpreferanser og gjennomføringsgrad kan endre seg relativt mye på kort tid.



Figur 12. Viser resultatene fra spørreundersøkelse som ble utsendt til ledere ved NTNU. I figuren inkluderes svar fra instituttledere, avdelingsledere ved fakultetene og museet og avdelingsdirektørene i Fellesadministrasjonen. Respondentene graderte påstanden «Min enhet benytter årsbudsjett som et styringsverktøy» fra veldig uenig til veldig enig.

¹⁶ NTNU er forpliktet til å kostnadsføre ikke registrert ferie. Bakgrunnen for dette er at hvis ansatte slutter uten at all ferie er avviklet har de krav på utbetalt feriepenger.



Figur 13. Viser resultatene fra spørreundersøkelse som ble utsendt til ledere ved NTNU. I figuren inkluderes svar fra instituttledere, avdelingsledere ved fakultetene og museet og avdelingsdirektørene i Fellesadministrasjonen. Respondentene graderte påstanden «Min enhet har et gjennomarbeidet langtidsbudsjett» fra veldig uenig til veldig enig.

4. SAMLET VURDERING OG TILTAK

I en tid der rammebetingelsene endres, og der de politiske signalene om strammere økonomiske rammer framover er tydelige, er det nødvendig for NTNU å tilpasse sin virksomhetsstyring. Tiltakene i virksomhetsstyringen som har fungert adekvat i oppgangstider, vil ikke nødvendigvis være tilstrekkelige til å ivareta NTNUs samfunnsoppdrag og organisasjon på best mulig måte i nedgangstider.

Rektor vurderer derfor at NTNU trenger et sterkere fokus på kostnadsnivået og den underliggende kostnadsutviklingen. Det er særskilt viktig å se sammenhengen mellom finansiering, ressurser og aktivitet. Rektor vurderer at prosessene innenfor studieportefølje-, forskningsportefølje-, budsjett- og bemannings- og planleggingsprosessen hver for seg har fungert relativt godt i en tid med økende bevilgninger, og forventinger om økt aktivitetsnivå.

Sammenhengene mellom prosessene er derimot ikke godt nok ivaretatt. Dette kan forklares av at NTNU er en stor og kompleks virksomhet, der autonomi er blitt vektlagt i en tid med økende bevilgninger og aktivitetsnivå. I oppgangstidene vi har bak oss har det ikke vært like nødvendig, eller hensiktsmessig, å se de ulike komponentene i virksomhetsstyringen så tydelig i sammenheng som vi må når vi skal håndtere nedgangstider. Tidligere har rammevilkårene gitt mulighetsrom til å legge ny aktivitet på toppen av eksisterende portefølje, og NTNU har prioritert å sette økte bevilgninger i arbeid. De nye rammevilkårene setter større krav til nedprioritering av aktivitet, og

balanse mellom aktivitet, ressurser og finansiering for å skape handlingsrom og for å sikre kvalitet.

Strammere rammebetingelser krever også høyere kvalitet og større nøyaktighet i budsjetter og prognoser, skarpere prioriteringer av aktivitet, bedre oversikt over investeringsbehov og hvilke forpliktelser NTNU står overfor fremover i tid. Verktøy-støtten som ivaretar dette er virksomhetsstyringssystemet Bevisst plan. Her kobles alle enheters bemanningsplaner, investeringsplaner og inntektsindikatorene, med budsjett og prognose. I tillegg er det under utarbeidelse en modul for ressursplanlegging for utdanningsaktiviteten. Det planlegges også moduler som skal muliggjøre en bedre planlegging av doktorgrader og BOA-samspillet.

Det er imidlertid enkeltområder som særskilt må tilpasses nye rammebetingelser. Rektor ønsker å trekke frem spesielt utdanning, som i stor grad legger føringer for ressursbehovene hos instituttene. I ettertid kan vi se at NTNU i for stor grad har hensyntatt politiske forventninger om økt studietilbud, uten å balansere dette mot faktiske bevilgninger og politiske signaler for fremtidig bevilgningsutvikling. Det vises videre til vedlegg 1. Dimensjoneringsutvalgets arbeid gir etter Rektors oppfatning et godt grunnlag for styring av utdanningsporteføljen slik at aktivitetsnivået avstemmes til bevilgningene. På denne måten vil betingelsene for kvalitet ivaretas, samtidig som NTNU fortsatt kontinuerlig skal tilpasse porteføljen til samfunnets behov.

Rektor har per nå iverksatt følgende tiltak som skal styrke virksomhetsstyringen:

- Strategisk personalplan for hele organisasjonen
- Implementering av Dimensjoneringsutvalgets dimensjoneringsmodell for studieporteføljen¹⁷
- Gjennomgang av egen emne- og studieportefølje
- Retningslinjer for bruk av leiested ved BOA-aktivitet
- Opplæringsprogram for nye åremålsledere som vektlegger helhetlig virksomhetsstyring
- Videreutvikling av virksomhetsstyringssystemet Bevisst, hvor blant annet modul for ressursplanlegging av utdanningsaktiviteten er påbegynt

Rektor ser stor spredning i etterlevelse og kvalitet på aktivitets- og bemanningsplanleggingen. Alle enheter har planverk og budsjetter, men disse benyttes i varierende grad i den operative virksomhetsstyringen. Samtidig er virksomheten i en modningsprosess med hensyn til å forstå at virksomhetsstyring er noe annet og mer enn økonomistyring. Rektor vil derfor igangsette en større innsats for å styrke sammenhengene og konsolideringen mellom studieportefølje, forskningsportefølje, ressurser og finansiering i virksomhetsstyringsprosessen. Hensikten er å koble

¹⁷ Se S-sak 28/24.

studietilbud, økonomi og ressurser bedre sammen for en mer helhetlig virksomhetsstyring. For å oppnå dette mener rektor at lederstøtten innenfor utdanning og forskning må styrke sin kompetanse innenfor økonomi og ressursplanlegging. I tillegg ser Rektor at lederstøtten innenfor økonomi og HR må styrke sin kompetanse og innsikt i hvordan utdannings- og forskningsvirksomheten planlegges og gjennomføres. På denne måten vil alle ledelsesnivåene få en lederstøtte som bedre vil kunne ivareta og se sammenhenger på tvers, og dermed bidra til en mer helhetlig virksomhetsstyring. Skjæringspunktet mellom aktivitetsnivå, ledelse, kapasitet, kompetanse, lederstøtte og relevante støtteverktøy vil derfor bli særskilt adressert i NTNUs virksomhetsstyring fremover.

VEDLEGG

1. Hvordan kom vi hit?

HVORDAN KOM VI HIT?

Norske universiteter og høyskoler hadde i perioden 2008 – 2020 en realvekst i bevilgningene på 36.2%¹. Veksten i bevilgninger var høyere enn veksten både i studenttall og BNP i samme periode. Dette snudde i 2021, og sektoren har fra 2022 opplevd reduksjon i budsjettene, samtidig som de politiske forventningene til og føringene for sektoren har økt.

Dette gjør at UH-sektoren i dag står i et paradigmeskifte, slik som illustrert i figur 1.

Tidligere har man hatt rammevilkår og politiske forventninger som har gjort at fokuset i virksomhetsstyringen har vært å omsette økt bevilgning til ny aktivitet (inkludert å hindre oppbygging av avsetninger), mens sektoren nå må fokusere på å balansere aktivitet med redusert finansiering.



Figur 1. Illustrerer paradigmeskiftet som har skjedd i sektoren fra 2019 – 2023.

Denne analysen gir en kortfattet forklaring på bakgrunnen for NTNUs økonomiske situasjon.

Hovedfunnene er følgende:

- Rammevilkårene for sektoren har endret seg betydelig. Dette gjør at styringsregimet ved NTNU også må endre seg. Virksomhetsstyring i nedgangstider krever andre

¹ EUA: Public Funding Observatory 2021

virkemidler enn virksomhetsstyring i oppgangstider. Dette er nærmere omtalt i hoveddokumentet.

- NTNU har lojalt fulgt opp politiske forventninger om aktivitetsvekst, særlig innen utdanning til tross for reduksjon i bevilgninger. NTNU har i perioden 2019 – 2023² hatt en produktivitetsvekst, da særskilt antall studenter og fullførte doktorgrader er økt. Deler av økningen i antall studenter skyldes innføringen av midlertidige studie-plasser. Dette har også medført at antall årsverk har økt for å håndtere student-veksten. Dette, kombinert med politiske forventninger om redusert midlertidighet, har låst den faste bemanningen på et høyt nivå, delvis finansiert av midlertidige midler.
- Innføringen av 5 %-taket for avsetninger til andre formål enn forpliktete investeringer har redusert NTNUs handlingsrom og buffer til å håndtere økt risiko både på inntekts- og kostnadssiden.

Endrede rammevilkår i sektoren etter 2019

Perioden etter 2019 har vært preget av store endringer i de eksterne rammevilkårene for UH-sektoren.

Pandemien krevde at sektoren på kort tid trappet opp utdanningskapasiteten og endret sine arbeidsformer betydelig, eksempelvis gjennom innføringen av nye, digitale undervisnings- og vurderingsformer. Samtidig har geopolitikken, med krig i Europa, medført etablering av midlertidige studieplasser rettet mot flyktninger.

I samme tidsperiode har inflasjonen vært høy, og pris- og lønnskompensasjonen fra Kunnskapsdepartementet (KD) har ikke nødvendigvis vært på høyde med den faktiske pris- og lønnsveksten. I tillegg har det vært store valutasvingninger, noe som har påvirket både inntekter fra internasjonale finansører og kostnader på utstyr, litteratur og IKT-tjenester.

Demografien er også i endring og studentene søker gjerne til storbyer, samtidig som vi vet at studentkullene vil bli mindre i fremtiden. Dette er utfordrende for virksomheten i Gjøvik og Ålesund. Store enkeltutdanninger har også opplevd nedgang i søkertall på nasjonalt nivå, slik tilfellet har vært over tid for lærerutdanningene, og i enkeltår også for sykepleier-utdanningene. Grunnskolelærerutdanningene har på nasjonalt nivå hatt 33 % nedgang i søkertall for 1. – 7. trinn og 49 % nedgang for 5. – 10. trinn.³ Den nye finansieringsmodellen

² Tall for 2024 er enda ikke ferdigstilte.

³ NOKUT (2017, side 144) *Sluttrapport fra evalueringen av grunnskolelærerutdanningene for trinn 1 – 7 og 5 – 10. 7/24.*

gjør at dette får sterkere økonomiske effekter enn tidligere, da satsene for studiepoengproduksjon er økt.

Nye føringer

Sektoren har fått *nye føringer* uten tilførte midler. Disse føringene må derfor finansieres ved å hente midler fra annen aktivitet. Eksempler på dette er økte krav til norskopplæring og økt krav til pedagogisk basiskompetanse for ansettelse eller opprykk i undervisnings- og forskningsstillinger (blant annet post.docs). Nye føringer som skjerpede krav til kunnskaps- og teknologioverføring (eksportkontrollforskriften), innføring av felles sektorløsninger, krav til GDPR, informasjonssikkerhet og personvern gjør at institusjonene må bruke mer ressurser for å tilfredsstille forvaltningsansvaret som statlig institusjon. I tillegg er det også gitt føringer om opprettelse av nye studieplasser uten at det følger finansiering.

Innstramminger i egenbetalingsforskriften har konsekvenser for EVU-aktiviteten ved institusjonene. Tilsvarende har reduserte bevilgninger og økte føringer til Forskningsrådet konsekvenser for BOA-aktiviteten.

Bevilgningskutt

I tidsperioden 2019 – 2025 har sektoren opplevd varige generelle *bevilgningskutt* på 2 milliarder kroner.⁴ I tillegg har sektoren fått et varig kutt på 334 millioner kroner knyttet til endrede reisevaner etter pandemien, og 15 millioner knyttet til redusert konsulentbruk.

For NTNU tilsvarer dette varige generelle bevilgningskutt på 336 millioner kroner. I tillegg har også NTNU fått et varig kutt på 84 millioner kroner knyttet til endrede reisevaner etter pandemien og 7 millioner inntektsreduksjon knyttet til redusert konsulentbruk. I tillegg til de eksterne kuttene som er påført, har NTNU allokert 18 millioner for å kunne finansiere FDVu⁵-kostnader knyttet til innføring av nye digitale tjenester. Videre har NTNU prioritert å bruke 111 millioner til å finansiere nødvendige felles investeringer.

Endret risikoprofil

Sektoren har også fått endret *risikoprofil* ved at deler av inntektene forventes å hentes fra andre kilder enn rammebevilgningen fra KD. For sektoren gjelder dette 325 millioner kroner knyttet til studieavgift for internasjonale studenter utenfor EØS og Sveits, og fra 2025 en reduksjon på 22 millioner kroner knyttet til egenbetaling for gjentak av bestått eksamen. Disse inntektsreduksjonene skal i teorien hentes inn igjen gjennom brukerbetaling fra ulike studentgrupper.

⁴ Alle tall i denne analysen er gitt i faste 2025-kroner.

⁵ FDVu-kostnader = Kostnader knyttet til Forvaltning, Drift, Vedlikehold og mindre videreutvikling

For NTNU er bevilgningen redusert med 52 millioner kroner, grunnet innføringen av studieavgift fra internasjonale studenter utenfor EØS og Sveits, og ytterligere 4 millioner kroner grunnet gjentak av bestått eksamen.

Tilsvarende har sektoren fått et bevilgningskutt på 1.2 milliarder knyttet til endret pensjonspremiemodell, som i teorien skal medføre en tilsvarende besparelse i lønnskostnader. Sektoren har imidlertid meldt at bevilgningskuttet er langt større enn reduksjonen i lønnskostnaden. NTNUs bevilgningskutt grunnet endret pensjonspremiemodell er 281 millioner kroner, mens besparte lønnskostnader estimeres til kun 106 millioner kroner. Reelt budsjettkutt er dermed 175 millioner kroner.

Til sammen har risikoen for sektoren på inntektssiden økt betydelig siden 2019. Ved at større deler av inntektene finansieres gjennom studentavgifter og endring av pensjonsmodell vil det bli større fluktasjoner mellom år. KDs rammebevilgning har vært relativt forutsigbar, mens disse endringene gjør at risikoen for institusjonene har økt.

Midlertidige inntekter

I revidert nasjonalbudsjett 2021⁶ ble nesten 4000 nye *midlertidige studieplasser* opprettet, hvorav 454 studieplasser ble tildelt NTNU. Studieplassene hadde ulik opptrapping, slik at i 2023 tilsvarte opptrappingen 1711 studenter ved NTNU. Disse studieplassene var midlertidige, og er nå under utfasing.

For å kunne opprettholde god utdanningskvalitet med det økte studentantallet, var det nødvendig å øke bemanningen. Kombinert med skjerpede krav om redusert bruk av midlertidighet, så gjorde dette at NTNUs faste bemanning ble økt. Når disse studieplassene senere ble utfaset har NTNU et høyere bemanningsnivå enn det som tilsvarer ny bevilgning.

De sterke politiske føringene om at midlertidigheten skal reduseres, kombinert med midlertidige studieplasser, gjør at NTNUs fleksibilitet til å tilpasse seg endringer i inntekter er utfordrende, uavhengig av rimeligheten i å redusere midlertidighet i sektoren. NTNU hadde i 2019 en midlertidighetsandel på snaut 13 %, mens den i 2023 var redusert til 10 %.⁷ Dette innebærer at selv om NTNU i samme periode mottar midlertidige bevilgninger, så er de politiske føringene såpass sterke at man har agert i henhold til disse, til tross for at finansieringen ikke har vært i samsvar med signalene.

⁶ Utdanningsløftet 2020.

⁷ DBH.

Totaliteten av endrede rammebetingelser

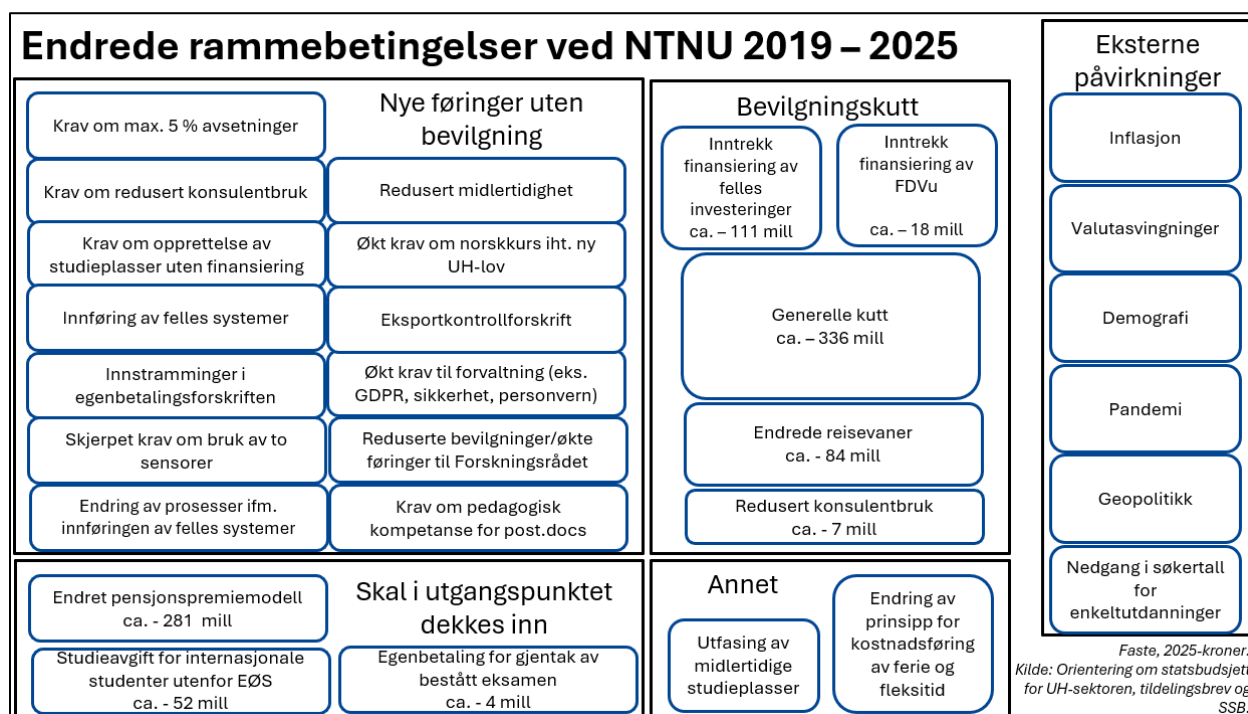
Totaliteten av de endrede rammebetingelsene gjør at risikoen for sektoren er økt betydelig siden 2019. Det vil bli større inntektsfluktuasjoner mellom år og nye føringer må realiseres, samtidig som rammebetingelsene er strammere (for eksempel redusert bruk av midlertidige).

Innføringen av maksimalt 5 % avsetninger avsatt til andre formål enn forpliktete investeringer har redusert evnen til å håndtere risiko. Sektoren er påført midlertidige inntekter (studieplasser) og fluktuasjoner i inntekt, på samme tid som bruken av midlertidige ansatte innstrammes. Forventninger om redusert bruk av midlertidig ansatte for å håndtere midlertidig og risikoutsatt finansiering (BOA) har også økt behovet for risikokapital i organisasjonen, særlig på instituttnivå.

I sum er institusjonenes mulighet til å håndtere risiko redusert, samtidig som behovet for å tilpasse seg endrede rammebetingelser er økt.

Endringene i rammebetingelser for NTNU i perioden 2019 – 2025 er illustrert i figur 2.

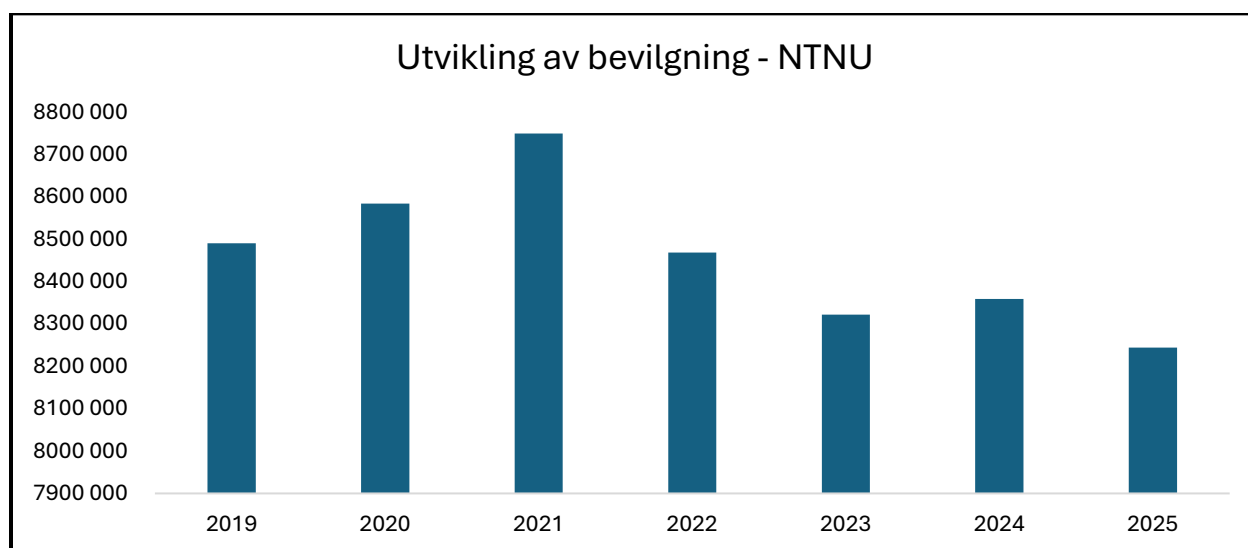
Bevilgningsutviklingen til NTNU illustreres i figur 3.



Figur 2. Illustrerer endrede rammebetingelsene i sektoren for perioden 2019 – 2025. Tall er gitt i faste 2025-kroner.

NTNUs tilpasning til endrede rammebetingelser

Siden 2019 har NTNU måttet tilpasse seg en bevilgning som er 169 millioner kroner lavere i 2023 enn i 2019, gitt i faste kroner. Over samme tidsperiode har NTNU 1944 flere bevilgningsfinansierte heltidsekvivalente studenter, økt bevilgningsfinansiert studiepoengproduksjon med 1845 og 847 flere bevilgningsfinansierte studenter fullfører sin grad. I tillegg fullførte 52 flere kandidater sin doktorgrad i 2023 enn i 2019, og antall publiseringspoeng har økt med 195 poeng. BOA-aktiviteten har økt noe. *NTNU har dermed økt produktiviteten betydelig, og staten får mer igjen for hver bevilget krone i 2023⁸ enn i 2019 (se figur 4 og 5).*



Figur 3. Viser bevilgningsutviklingen for NTNU i perioden 2019 – 2025. Tallene er gitt i faste 2025-kroner, gitt i 1000 kroner. Kilde: Orientering om statsbudsjettet for UH-sektoren.

Det er to hovedårsaker til denne produktivitetsveksten: Den første er at NTNU har mottatt nye studieplasser over statsbudsjettet, og den andre er tilpasninger til finansieringsmodellen for sektoren.

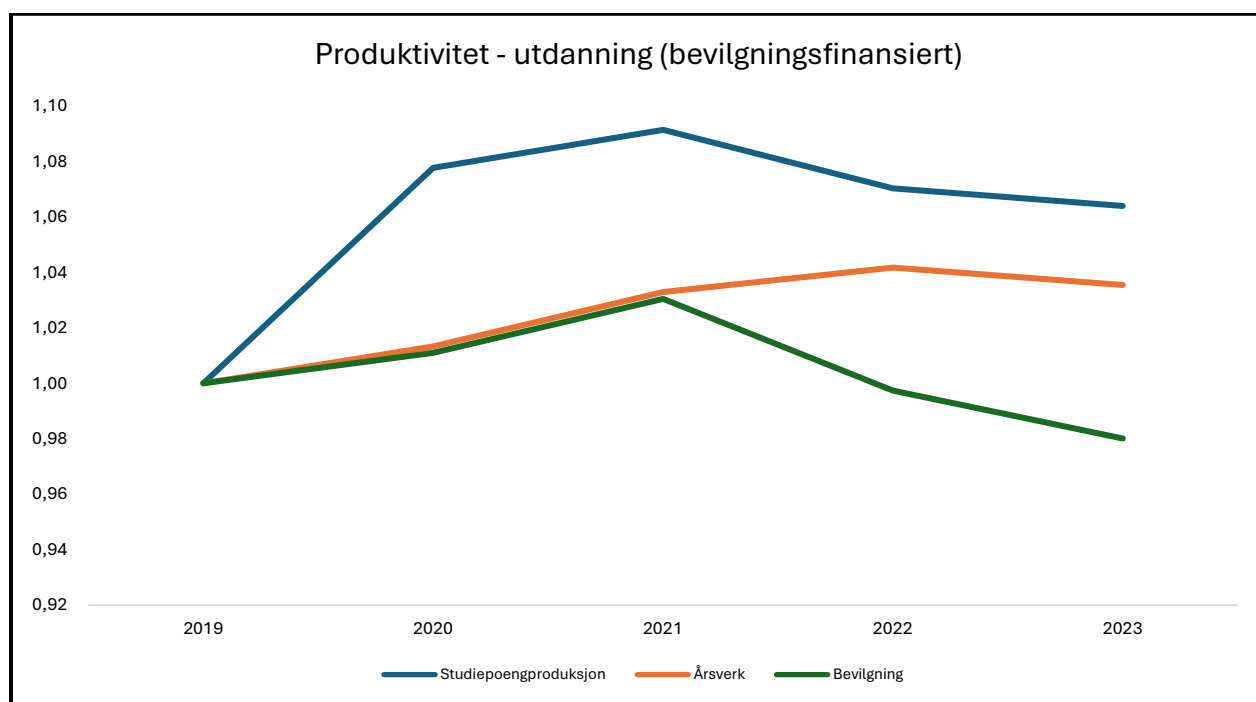
Samtidig skyldes ikke all studentvekst at det er tildelt nye studieplasser. Over lengre tid har NTNU opplevd vekst og har tilpasset seg en *de facto vekststrategi*. Når bevilgningen reduseres, vil man derfor *prøve å optimalisere egen drift for å kunne øke egen bevilgning*. I denne perioden hadde inntektsindikatorerne åpen ramme.⁹ Å optimalisere egen drift for å tilpasse seg finansieringsmodellen er dermed et rasjonelt valg i en situasjon hvor man opplever bevilgningskutt og har behov for å øke bevilgningen, forutsatt at marginale

⁸ Gitt i faste 2025-kroner. I budsjettåret 2025 er NTNUs bevilgning redusert med 246 millioner kroner sammenlignet med 2019. Sist oppdaterte tall for produktivitet er for 2023, da tall for 2024 enda ikke er ferdigstilt.

⁹ Studiepoengproduksjon, kandidatproduksjon, utveksling og avlagte doktorgrader.

kostnader knyttet til aktivitetsøkningen er lavere enn forventet uttelling gjennom finansieringssystemet.

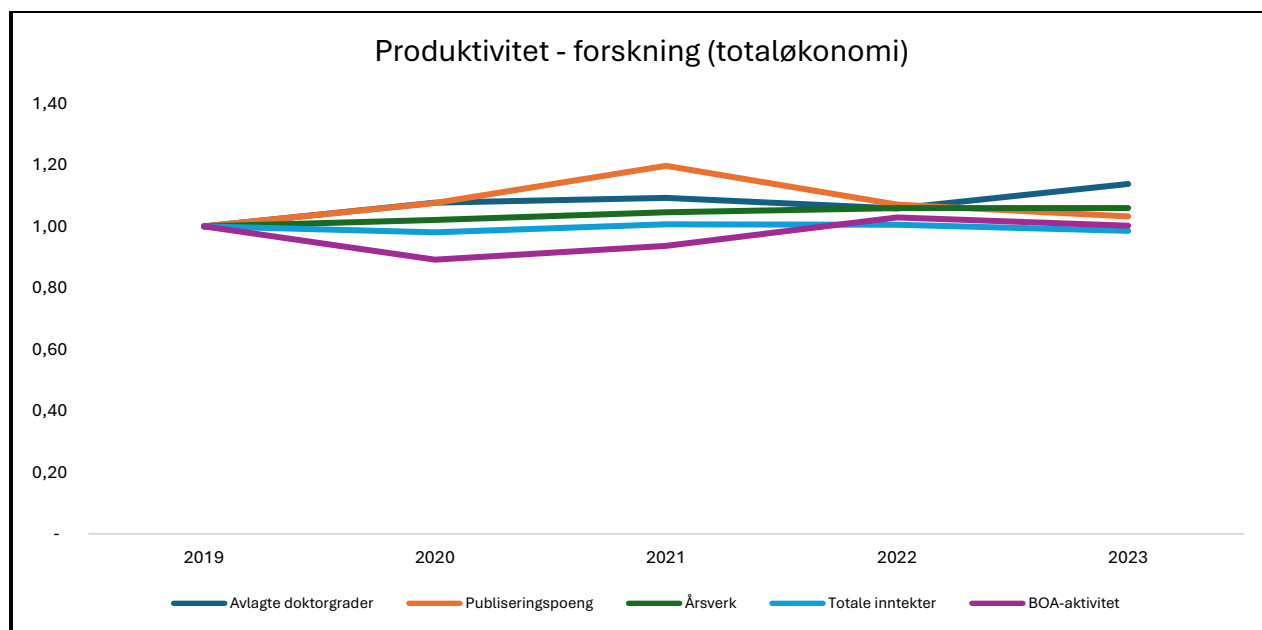
På lengre sikt er det imidlertid ikke mulig å oppnå en slik produktivitetsvekst uten at det har negative konsekvenser for kvaliteten.¹⁰ For å håndtere et økt studenttall har derfor også bemanningen økt i samme periode. Fra 2019 til 2023 økte NTNU med 453 årsverk, hvorav 224 årsverk var bevilgningsfinansierte. Produktiviteten målt mot årsverk har fortsatt økt, da produksjonsveksten¹¹ har vært større enn årsverksveksten. Når årsverksveksten er såpass høy på samme tid som NTNU får redusert bevilgningen med 169 millioner og BOA-aktiviteten kun øker med 6 millioner vil *totalitetseffekten være at NTNU har redusert sitt økonomiske handlingsrom.*



Figur 4. Viser utvikling av studiepoengproduksjon, årsverk og bevilgning målt mot 2019 for NTNU. Dette innebærer at når studiepoengproduksjonen er på 1.06 i 2023 innebærer det 6 % økning målt mot 2019. Bevilgning er gitt i faste 2025-kroner, slik at bevilgningsutviklingen hensyntar pris- og lønnsjustering. Kilde: DBH og BEVISST.

¹⁰ Det er selvsagt intet naturstridig i varig produktivitetsvekst, det er tross alt hovedkilden til vår nåværende materielle velferd. Imidlertid er det vel etablert i økonomisk teori at for en del arbeidsintensiv tjenesteyting er svært vanskelig å øke produktiviteten, gjerne omtalt som Baumol´s disease. Det originale eksemplet fra Baumol og Bowen var avspilling av en strykekvartett av Beethoven: Det er vanskelig å øke produktiviteten gjennom å kutte antallet strykere, eller at musikkstykket spilles raskere. Eksempelet er mer ekstremt enn opplæring, men fenomenet er i høy grad til stede også i universiteter. Det er denne effekten som gjør at flate kutt over lang tid vil tvinge frem reduksjon i aktivitetsnivå eller kvalitet, eller begge deler.

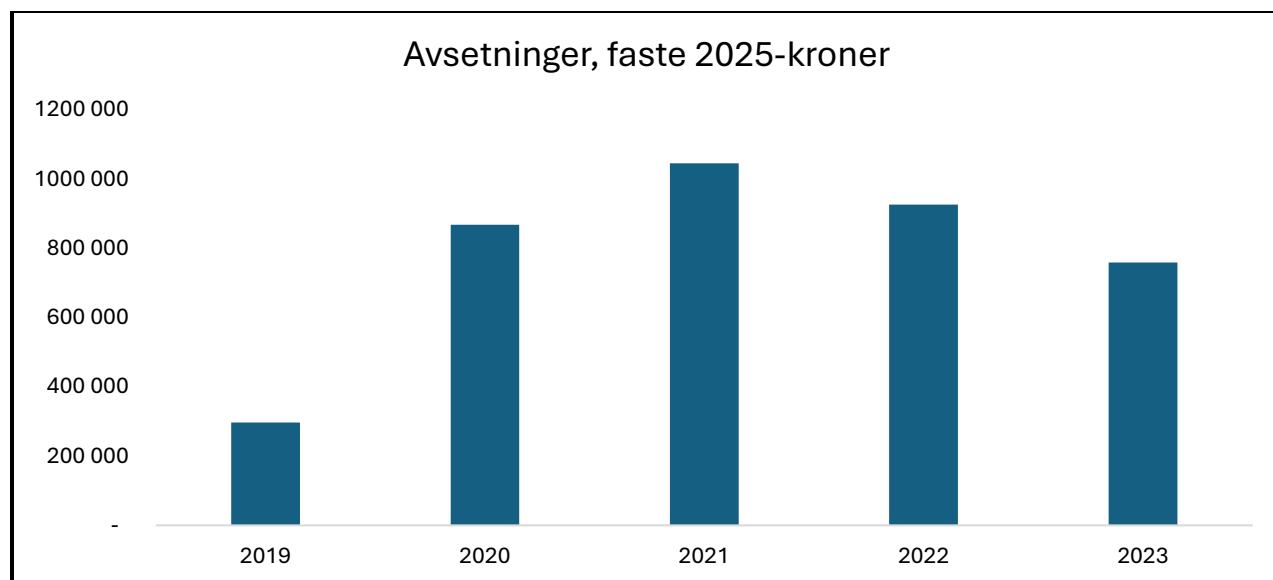
¹¹ Målt i heltidsekvivalente studenter, studiepoengproduksjon, kandidatproduksjon og avlagte doktorgrader



Figur 5. Viser utvikling av avlagte doktorgrader, publiseringspoeng og årsverk (både eksternfinansierte og bevilgningsfinansierte), totale inntekter (bevilgning og BOA-aktivitet) og BOA-aktivitet målt mot 2019 for NTNU. Dette innebærer at når avlagte doktorgrader er på 1.14 i 2023 innebærer det 14 % økning målt mot 2019. Totale inntekter og BOA-aktivitet er gitt i faste 2025-kroner, slik at inntektsutvikling hensyntar pris- og lønnsjustering. Kilde: DBH og BEVISST.

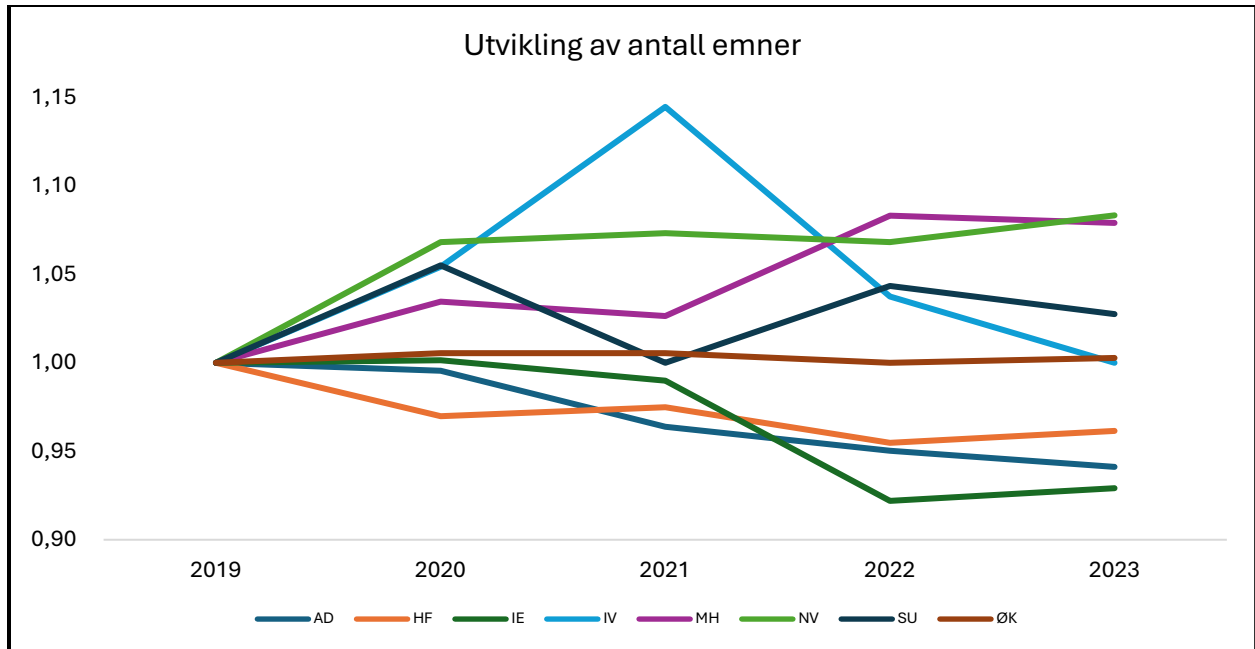
Pandemien medførte at driftskostnadene i 2020 og 2021 ble redusert, samtidig som bevilgningene økte.¹² Dette gjorde at også avsetningene økte. Fra 2021 innførte KD avsetningstak på maksimalt 5 % avsetninger som ikke er bundet i forpliktete investeringer, noe som ga stor oppmerksomhet i institusjonene på å redusere avsetningene for å hindre at de ble inndratt. Når dette skjedde samtidig med at det ble innfaset midlertidige studieplasser, parallelt med at det var sterke føringer om at man skulle ansatte fast, var konsekvensen at det ble brukt avsetninger til å finansiere faste ansatte. Avsetninger er engangsmidler, og finansiering av faste ansatte eller faste kostnader med avsetninger vil ikke være bærekraftig over tid. Utviklingen i avsetninger vises i figur 6.

¹² Studiepoengproduksjonen økte, blant annet som følge av redusert utveksling og at en større andel av studentene avla og bestod eksamen etter at hjemmeeksamen ble den eksamensformen som de fleste emner benyttet. I tillegg ble midlertidige studieplasser (Utdanningsløftet 2020) innført.

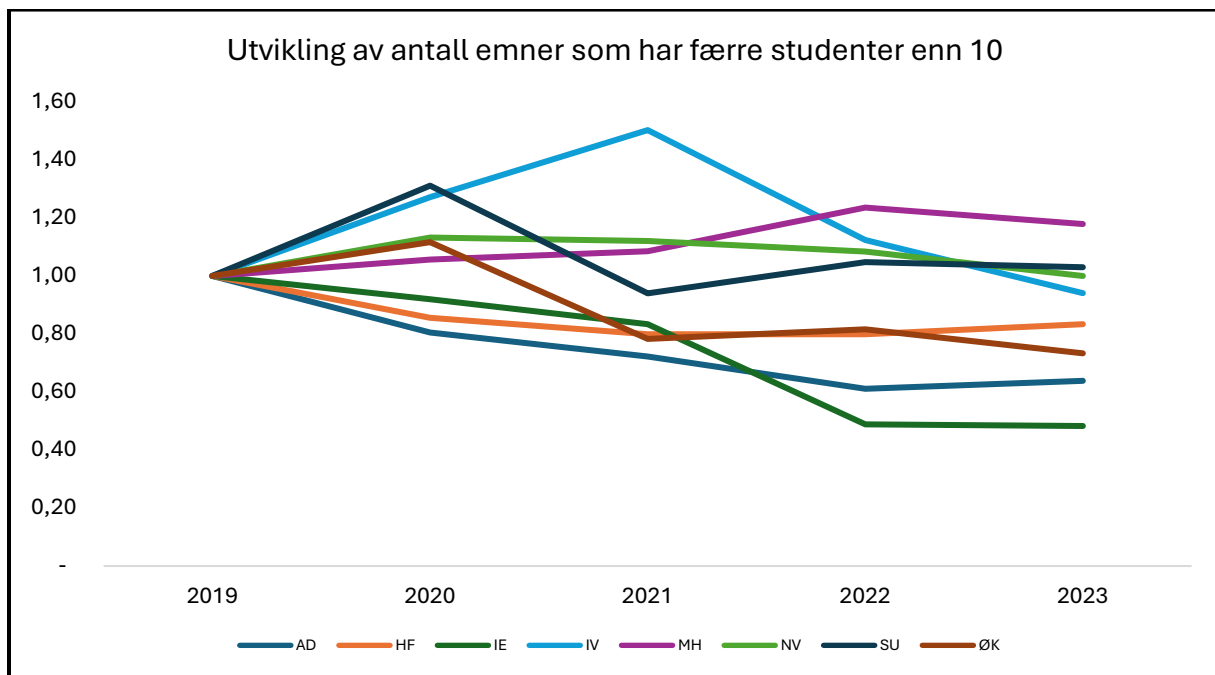


Figur 6. Viser utviklingen i avsetninger i perioden 2019 – 2023 for NTNU. Tallene er gitt i faste 2025-kroner, i 1000 kroner. Figuren viser at under pandemien ble avsetninger bygd opp, siden driftsmidlene ble redusert kraftig. Etter 2021 har imidlertid avsetningene redusert. Kilde: BEVISST.

For å skape et mer bærekraftig aktivitetsnivå arbeider fakultetene med egen emneportefølje. Revidering av emneporteføljen er imidlertid et langsiktig arbeid med lange ledetider, hvor NTNU må tilby emnet i minimum ett år etter at ordinær undervisning er avviklet for å ivareta studentenes rettigheter. Samtidig med at antall emner har vært relativt stabilt i perioden (se figur 7), har NTNU redusert antallet «små emner». I 2023 er 143 færre emner som har færre enn 10 studenter enn i 2019 (se figur 8).



Figur 7. Figuren viser utviklingen i antall emner per fakultet. Utviklingen sees mot 2019 som referanseår. Dette vil si at når IE har 0.93 som verdi i 2023 har IE redusert antall emner med 7 % sammenlignet med 2019. Ett emne inkluderes i beregningen så fremt at det er avlagt studiepoengproduksjon i emnet for det aktuelle året. Kilde: DBH.



Figur 8. Figuren viser utviklingen i antall emner som har færre studenter enn 10 per fakultet. Utviklingen sees mot 2019 som referanseår. Dette vil si at når IE har 0.48 som verdi i 2023 har IE redusert antall små emner med 52 % sammenlignet med 2019. Ett emne inkluderes i beregningen så fremt at det er avlagt studiepoengproduksjon i emnet for det aktuelle året. Kilde: DBH.

Fra styring i oppgangstider til styring i nedgangstider

Rammevilkårene for sektoren har endret seg betydelig, noe som gir føringer om at virksomhetsstyringen i NTNU må tilpasses og endres. NTNU har vært lojale med å følge opp politiske styringssignaler, og mange av enkelttilpasningene har vært rasjonelle.

Samtidig må det presiseres at endringene i rammevilkårene til sektoren ikke nødvendigvis har virket i samme retning som andre sentrale føringer. Effekten er at NTNU har fått redusert handlingsrom til å drive fri og uavhengig forskning og kunnskapsutvikling. For å kunne virke i samme retning er det også av betydning hvilke politiske føringer sektoren mottar, og NTNU vil være avhengig av at også disse virker i samme retning, og ikke mot hverandre, for å kunne realisere vårt samfunnsoppdrag på best mulig måte. Oppsummert er NTNU blitt mer risikoeksponert, fått et redusert handlingsrom og virksomheten er blitt mindre robust og bærekraftig.

Instituttstyret ILU

Sak ILU 3/25 Langtidsbudsjett 2025–2028 runde 3 og status omstilling

Hensikt: Langtidsbudsjett (LTB) runde 3 er siste av tre runder i prosessen hvor langtidsbudsjettet for perioden fastlegges. Institutt for lærerutdanning leverte LTB runde 3 den 22. januar. Fakultetsstyret ved SU vedtar det samla langtidsbudsjettet for fakultetet i sitt møte 13. februar. Arbeidet med langtidsbudsjett ved ILU og instituttets leveranser baserer seg på føringer fra nivåene over oss i organisasjonen. Et «stort» spørsmål som kst. instituttleder ønsker styrets innspill på, er hva vi kan gjøre for å bøte på gapet mellom økonomisk resultat og forventninger/krav om å snu den nedadgående trenden slik at vi ikke bremses handlingsrommet for andre institutt ved SU, og oppnår balanse og økonomisk bærekraft ved ILU.

Arbeidet med omstilling er en annen viktig del av virksomhetsstyringen. En fortsatt stor utfordring for Institutt for lærerutdanning er skjevhetene i kapasitet/forpliktelser mellom fagseksjonene ved ILU. Instituttleder ønsker styrets innspill på hvordan vi på kort sikt kan løse det, innafor virksomhetsstyringens handlingsrom. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Innledning

Arbeidet med langtidsbudsjett er del av PBO-prosessen (ref. vedlegget «statusrapport om virksomhetsstyring» i sak ILU 2/25) og inngår i finansieringsdimensjonen i virksomhetsstyringen.

Arbeidet med langtidsbudsjett runde 3 baserer seg på langtidsbudsjett runde 2 med mindre justeringer, mesteparten knyttet til endringer som er gjort for det første året i langtidsperioden (i dette tilfellet 2025). Ved behov benyttes i tillegg anledningen til å oppdatere eventuelle større eller vesentlige endringer.

Begrepet «økonomisk bærekraft» brukes ofte i langtidssammenheng og innebærer at budsjettet skal være i balanse og at avsetningsnivået er i henhold til den til enhver tid gjeldende bestemmelse fra dekan.

Arbeidet med omstilling er en viktig del av virksomhetsstyringen og balansen mellom de tre dimensjonene aktivitet, ressurser og finansiering. Det er derfor relevant å orientere om status for arbeidet koblet til krav og forventninger i langtidsperioden. For at virksomheten skal være bærekraftig over tid må de tre dimensjonene sees i sammenheng og balanseres. I forrige

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 saksbehandlerenheten. Husk å oppgi referanse.

instituttstyremøte den 12. desember ble styret orientert om at SU-fakultetet ikke går videre med forberedelse av oppsigelser på nåværende tidspunkt, blant annet som følge av de nye bevilgningene til de nasjonale sentrene. Etter dialogmøte mellom dekan og rektor den 9. desember og fakultetsstyremøte 12. desember ble det klart at den økonomiske situasjonen ved SU og ILU er vurdert slik at fakultetet innretter arbeidet med omstilling og nedbemanning ved ILU på en ny måte. Dekan anser ikke lenger oppsigelser som et sannsynlig virkemiddel. Beslutningen har imidlertid noen forutsetninger. Dette vil vi komme tilbake til gjennom saksnotatet.

Saksnotatet består av to deler. I delen om omstilling gir kst. instituttleder en oppdatering på det løpende arbeidet med omstilling ved instituttet. Notatet avsluttes med et par avsnitt om sammenhenger og balanse som grunnlag for handlingsrom og kvalitet.

Langtidsbudsjett 2025–2028 runde 3

Tildelingsbrevet til SU-fakultetet fra NTNU nivå 1 for 2025 er når dette skrives ikke klart, men ILU er kjent med at rektor allerede har gitt signal om at fakultetet samlet vil få et avsetningskrav for kommende langtidsperiode på mellom 4 og 8 prosent av bevilgningen. Dette kravet har fakultetet lagt til grunn i arbeidet med langtidsbudsjett for hele fakultetet («fakultetet samlet»).

Institutt for lærerutdanning leverte langtidsbudsjett 2025–2028 runde 3 ved fristen den 22. januar. Det var ikke gitt nye føringer til instituttene ved SU, slik at de generelle premissene for runde 3 for ILU var de samme som for LTB runde 2. Følgende premisser lå til grunn:

Fakultetets generelle **forutsetninger/forventninger** for LTB 2025–2028, for fakultetet samlet

- Økt bevilgning til
 - Nasjonalt senter for matematikk i opplæringen (matematikkssenteret) og Nasjonalt senter for skriveopplæring og skriveforskning (skrivesenteret), begge ved ILU
 - spesialpedagogikk syn og audio (Institutt for pedagogikk og livslang læring, IPL)
 - Uniped¹ (Institutt for pedagogikk og livslang læring, IPL)
- Reduserte lønnskostnader ILU
- Netto BOA² på samme nivå som i 2024
- Få rekrutteringsstillinger³ i 2025 og 2026
- Økte areal- og driftskostnader

Fakultetets spesifikke **premisser** for å unngå oppsigelser ved ILU

- Avsetningsnivåkrav fra rektor ligger fast i perioden
- Ingen større nedgang i søkertall utover prognosen i LTB
- De åtte senterstillingene besettes med ansatte fra fagseksjoner ved ILU

¹ Seksjon for universitetspedagogikk

² Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet, dvs. eksterne prosjektinntekter

³ Rekrutteringsstillinger omfatter i hovedsak stipendiat- og postdoktorstillinger

- Fortsatt stillingsstopp
- Naturlige avganger erstattes ikke
- Omdisponering der det er behov
- Ikke bruk av vikarer og midlertidighet (kun kritiske områder)
- Kutte kostnader på areal og øvrig drift

Dekan opplyste i personalmøtet ved ILU den 13. desember i fjor at dersom disse premissene skulle endre seg, kan oppsigelser igjen bli nødvendig.

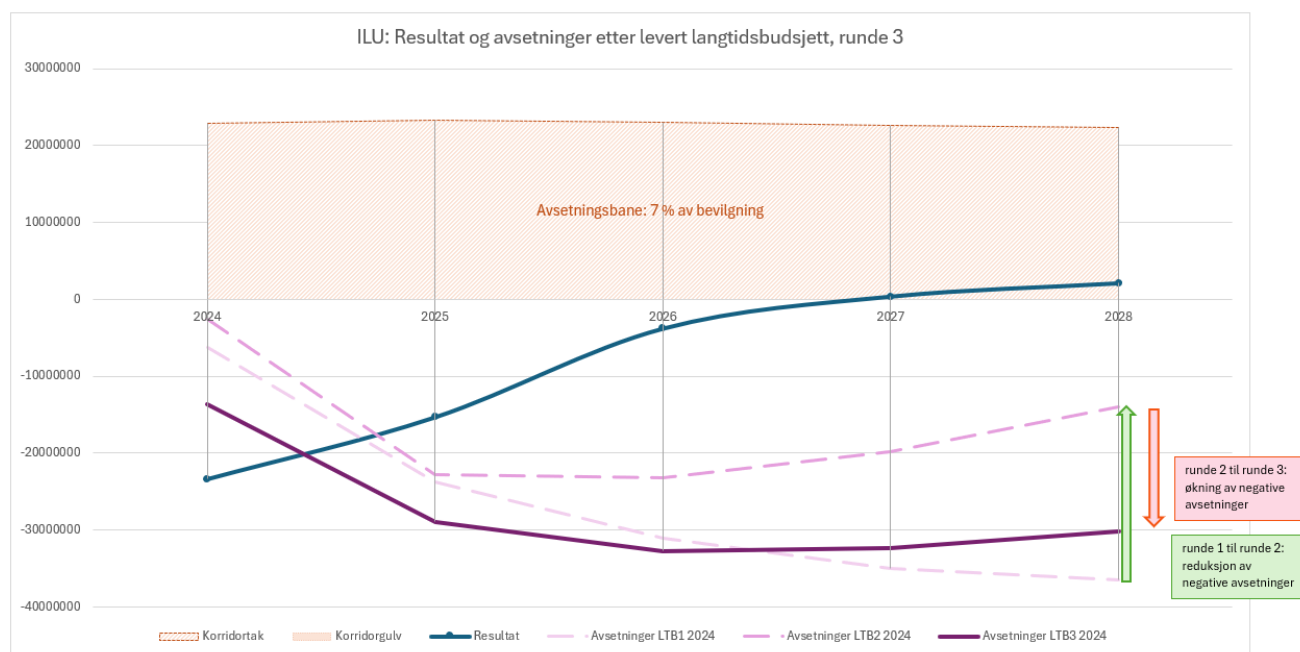
For å sikre «økonomisk bærekraft» ved Institutt for lærerutdanning er det fortsatt 15 stillinger som instituttets k-sted må nedbemanne, men langtidsbudsjettets runde 3 holder fast ved at målet er å unngå oppsigelser. I forkant av at ILU leverte LTB runde 3 ble det gjort endringer fra 15 til 8 årsverk i nedbemanning. Disse 8 årsverkene gjelder 8 overganger fra instituttets k-sted til de nasjonale sentrene, med budsjetteknisk virkningstidspunkt senest januar 2026.

Det betyr at lønnskostnader for 7 hele årsverk fortsatt er inkludert i langtidsbudsjettet, og krever ytterligere tiltak. Dette gir konsekvenser for virksomhetsstyringen i den forstand at det begrenser våre muligheter for å nå kravet om økonomisk bærekraft ved utgangen av langtidsperioden.

Oppsummert er det i langtidsbudsjett 2025–2028 runde 3 for ILU lagt inn følgende **forutsetninger** – og premissene over er **konkretisert** som dette

- ILU fikk et forbedret resultat for 2024 på 6,4 mill. kroner
- ILU får bevilgningsinntekter i 2025 tilsvarende endringene i ny viderefordelingsmodell (VFM) og en overgangsordning på 3,65 mill. kroner
- Lønnskostnader
 - Lønnskostnader er oppdatert med kjente opplysninger per LTB-fristen
 - Økonomisk effekt av 12 sluttavtaler og 2 individuelle avtaler slår inn fra oktober 2025
 - Ansettelsesstopp i hele LTB-perioden, teknisk «avgang» lagt inn ved fylte 70 år
 - I tillegg 3,5 årsverk naturlige avganger (ikke navngitt) pr. år lagt inn i hele LTB-perioden
 - Økonomisk effekt justert fra 15 oppsigelser f.o.m. januar 2026 (opprinnelig plan i LTB runde 2) til 8 overganger til nasjonale sentre f.o.m. januar 2026
- Stram økonomisk styring er videreført
 - Innsparingstiltakene omfatter strategiske midler, drift, innkjøp, reiser, bevertning, læringsassistenter, innleie m.m.
 - Det er lagt inn ytterligere reduksjon i arealleie med 2 mill. kroner fra 2026
- For de nasjonale sentrene er det lagt inn varig økning i bevilgningsinntekter med hhv. 5 mill. kroner til hver med virkning fra 2025
- For de nasjonale sentrene er det lagt inn lønnskostnader for 8 stillinger (overganger fra ILU) med oppstart i løpet av 2025

Grafen under illustrerer utvikling i resultat og avsetninger på *instituttet (k-sted 678005)*, slik de foreligger pr. slutten av januar.



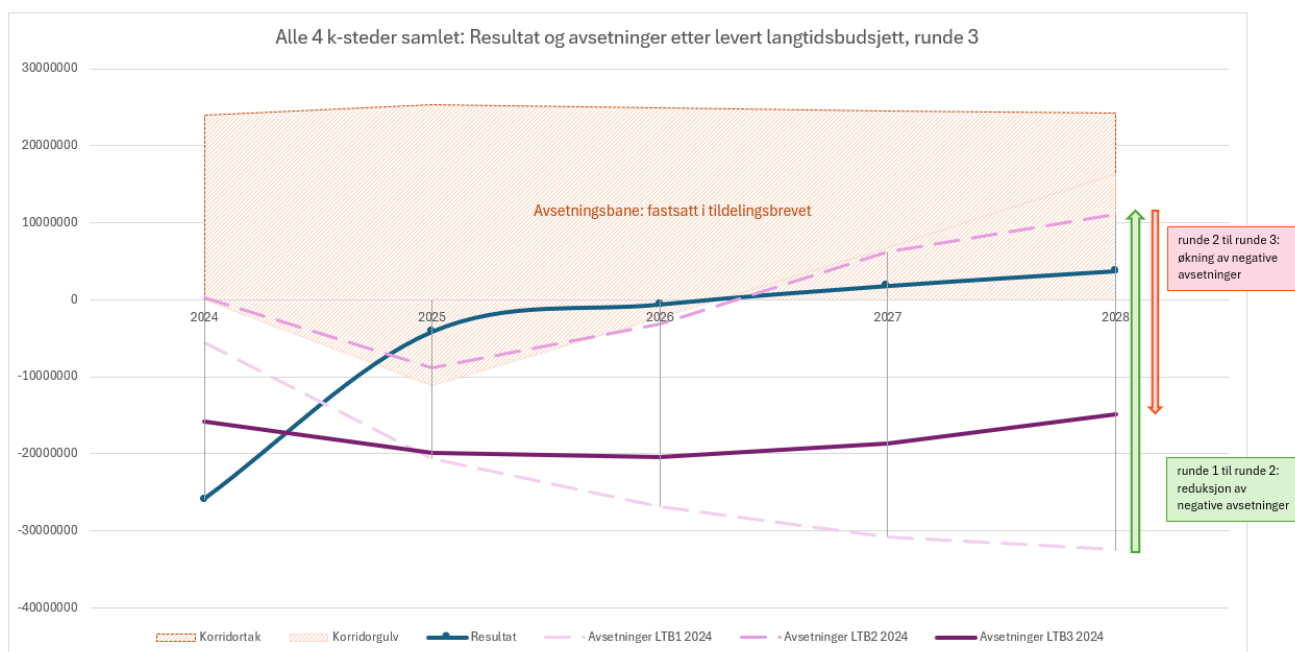
Tatt utgangspunkt i forutsetninger nevnt over, ser vi at instituttet ikke når balansen i årsresultatet før på slutten av LTB-perioden. Full effekt av sluttavtaler og overføringer av ansatte til nasjonale sentra realisert i overgangen 2025–2026, gir en resultatforbedring på ca. 11,5 millioner. Men selv slike omfattende grep frigjør ikke nok reserver for å komme i balanse før i 2027.

De negative avsetningene som startet å akkumuleres fra 2024, vokser kontinuerlig så lenge instituttet leverer negative årsresultat i perioden.

Pr. utgang av januar 2025, leverer ikke instituttet et bærekraftig langtidsbudsjett innenfor gjeldende LTB-perioden.

ILU	2024	2025	2026	2027	2028
Resultat	-23 396 851	-15 335 322	-3 794 472	380 365	2 114 190
Avsetninger	-13 620 334	-28 955 656	-32 750 129	-32 369 764	-30 255 574

Bildet er noe bedre hvis man ser på alle 4 k-steder samlet (inkluderer instituttet, skolelaboratorie, og begge nasjonale sentra), slik det er framstilt på neste side.



Her observerer vi at balanse i årsresultatene nås allerede i 2026, etter det drives det med overskudd resten av perioden. En betydelig forbedring i resultatet skjer allerede i 2025 (ca. 21,7 mill. i resultatforbedring) og skyldes en kombinasjon av økte bevilgninger til nasjonale sentra kombinert med effekt av nedbemanningstiltak på instituttet.

De negative avsetningene som oppsto ved slutten av 2024 bygges opp fram til 2026. Deretter, så snart årsresultatene når balansen, blir de negative avsetningene gradvis redusert. Oppbygging av avsetningene skjer ikke raskt nok, og det budsjetteres med negative avsetninger på ca. -15 mill. ved periodens slutt.

Pr. utgang av januar 2025, leverer ikke instituttets 4 k-steder et bærekraftig langtidsbudsjett innenfor gjeldende LTB-perioden.

Samlet	2024	2025	2026	2027	2028
Resultat	-25 872 063	-4 115 574	-570 325	1 842 560	3 770 974
Avsetninger	-15 786 143	-19 901 718	-20 472 043	-18 629 483	-14 858 509

Omstilling

Høsten 2024 ble det opprettet en ny nestlederfunksjon som skulle ivareta omstilling og organisasjonsutvikling i tett samarbeid med instituttleder. Fra 1. januar 2025 ivaretas denne rollen av kst. instituttleder. Hovedoppgaven er å lede arbeidsgruppen for nedbemanning som er beskrevet i et tidligere saksnotat (ILU 24/24, s. 4). Arbeidsgruppen har ukentlige statusmøter som bl.a. koordinerer kommunikasjon og informasjon til ansatte og media. En viktig del av arbeidet handler om å gi nok og relevant informasjon gjennom den ukentlige «fredagsinfoen» og i personalmøter.

I skrivende stund behandles overgangen til senterstillingene. Til stillingene på skrivesenteret hadde fem meldt interesse, mens det kun var én interessent til matematikkcenteret. Kst. instituttleder gjennomfører nå individuelle samtaler med alle fast ansatte i matematikkseksjonen for å presisere mulige misforståelser rundt prosessen om å melde interesse. Håpet er at flere vil melde interesse og gå i dialog med senterledelsen.

Vi fortsetter å ha fokus på arbeidsmiljøet. Ledergruppen gjør jevnlig risikovurderinger og definerer nye tiltak.

Et tidligere identifisert tiltak er at bedriftshelsetjenesten er påkoblet alle personalenhetene ved ILU og bidrar i egne møter, som planlegges sammen med fagseksjonsleder, senterleder og kontorsjef/faggruppeleder.

Sluttord om sammenhenger og balanse

«Nøkkelen til god virksomhetsstyring på NTNU-nivå ligger i at hver enkelt budsjettenhet har kontroll på studietilbud, forskningsportefølje, bemanning og finansiering, og at områdene og tallene henger sammen og er koordinerte», står det i *Statusrapport om virksomhetsstyring*, s. 20. Rapporten tar til orde for at det ikke har vært like nødvendig, eller hensiktsmessig, å se de ulike komponentene i virksomhetsstyringen så tydelig i sammenheng som vi må når vi skal håndtere nedgangstider. De nye rammevilkårene og strammere økonomiske rammer setter større krav til prioritering/nedprioritering av aktivitet, og balanse mellom aktivitet, ressurser og finansiering for å skape handlingsrom og for å sikre kvalitet.

Statusrapport om virksomhetsstyring som ligger ved sak ILU 2/25 gir etter instituttleders vurdering en god innsikt i sammenhengene og balansen mellom aktivitetsnivå innen utdanning, forskning, økonomi og bemanning. For eksempel i vårens arbeid med strategisk personalplan og i kommende diskusjoner der instituttstyret skal gi innspill i saker som handler om at instituttet må prioritere, vil rapporten kunne fungere som støtte og veiledning.

Instituttstyret ILU

Sak ILU 4/25 Faglig utvikling med vekt på studiemiljø, arbeidsmiljø og kvalitet i utdanning og forskning

Hensikt: Siden instituttet er i omstilling, ønsker styret at instituttledelsen kommer tilbake til styret med en sak hvor styret diskuterer faglig utvikling med vekt på studiemiljø, arbeidsmiljø og kvalitet i utdanning og forskning. Saksnotatet er tenkt å fungere som et bakteppe for en diskusjon i styret. Instituttstyret og -ledelsen bør tenke langsiktig og strategisk, og instituttleder ønsker at diskusjonene i styret også kan være bidrag som vil være til nytte i det kommende strategiarbeidet som ILU skal inn i år. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Faglig-strategisk utvikling ved ILU i omstillingsprosessen

Innledning

Saken om faglig utvikling er en bestilling fra instituttstyremøtet den 26. september (sak ILU 16/24)

«Siden instituttet er i omstilling, ønsker styret at instituttledelsen kommer tilbake til styret med en sak hvor vi diskuterer faglig utvikling med vekt på studiemiljø, arbeidsmiljø og kvalitet i utdanning og forskning.»

Som et grunnlag for diskusjonen i styret vil dette saksnotatet forsøke å ramme inn hva som er bakgrunnen for endringer som har skjedd, og hvordan instituttledelsen jobber med å ta ILU gjennom omstillingen. Saksnotatet drøfter bekymringer med hensyn til studiemiljø og arbeidsmiljø, og hva som gjøres for å opprettholde kvalitet i forskning og utdanning med utgangspunkt i ILUs periodeplanmål.

Endringer i økonomiske rammer – et kort tilbakeblikk

Instituttleder erfarte allerede i 2022 at årsbudsjettet for 2023 kom til å bli stramt. Varsel om trangere økonomiske rammer og behov for å jobbe godt med planer for å øke inntektene fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet var en del av utfordringsbildet for langtidsperioden, for å unngå negative avsetninger. I slutfasen av leveransen av årsbudsjett for 2023 påla nivå 1

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 saksbehandlerenhet. Husk å oppgi referanse.

SU-fakultetet en innsparing på om 28 mill. kroner. I april møtet 2023 vedtok instituttstyret en anbefaling om å stoppe 5 planlagte ansettelser i 2023 og 7 i 2024 (til sammen 12 stillinger, fordelt på 7 nye og 5 erstatningsstillinger), i forbindelse med revidert strategisk personalplan for 2024 (ILU 7/23). Institutt for lærerutdanning innførte høsten 2023 ytterligere økonomiske innsparingstiltak, som skulle gi økonomisk effekt på kort sikt for å imøtekomme skjerpede innsparingskrav fra fakultetet. Det ble samtidig gjort kjent at instituttleder ville gå i gang med en langsiktig plan for innsparingstiltak, for langtidsperioden. Det kan følgelig argumenteres med at ILU allerede har vært i omstilling over en lengre periode.

Siden den gang har det kommet stadig tydeligere signaler på at ILU må gjøre endringer og tilpasse aktiviteten til en virkelighet som instituttet ikke hadde sett for seg for få år tilbake.

Det å stå i omstilling er en krevende øvelse. Ledelsen ved Institutt for lærerutdanning opplever at det ofte skjer små eller større endringer i rammene. En av erfaringene er at det kan være vanskelig å vurdere *når* det skal informeres og om *hva*, og stadige endringer har gjort det utfordrende å ivareta informasjon og kommunikasjon med instituttets ansatte. Som støtte i kommunikasjonsarbeidet har SU-fakultetet fra oktober i år etablert en samleside med tittel *Økonomisk omstilling ved SU*. Saksnotatet tar inn noen utklipp av teksten derfra

ILU må omstille virksomheten og tilpasse aktivitetsnivået til redusert bevilgning. Lønnskostnadene i 2024 overstiger ILUs bevilgning, og ILU skal derfor nedbemanne med om lag 25–30 stillinger. Denne situasjonen skyldes flere sammenfallende faktorer: Færre studenter søker lærerutdanningene og vi fyller ikke opptaksramma, svak finansiering av den femårige grunnskolelærerutdanningen, generell nedgang i bevilgning til UH-sektoren, færre eksternfinansierte EVU-tilbud og -prosjekter, og rask bemanningsvekst ved ILU. Innretningen i SUs budsjettmodell forsterker de økonomiske konsekvensene av aktivitetsnedgangen.

Den økonomiske situasjonen ved ILU er alvorlig, og instituttet må iverksette krevende tiltak for å redusere kostnader. I langtidsperioden 2024–2027 er det et overordnet mål at alle instituttene når et avsetningsnivå som gjør at de kan bære sin egen risiko.

På bakgrunn av ILUs økonomiske situasjon er det lagt begrensninger på de øvrige instituttene og fakultetsadministrasjonens mulighet til å realisere sine planer og forpliktelser. Blant annet vil kun 40 % av stillingene i SU sin strategiske personalplan bli lyst ut og tilsatt som planlagt.

Instituttene står i ulike økonomiske utfordringer: Mens enkelte institutter bygger opp avsetningene sine, har andre for høye kostnader, som gjør at de bygger ned eller har vedvarende negative avsetninger fremover. Denne ubalansen fører til at institutter med høye avsetninger får innskrenket handlingsrommet sitt for at fakultetet som helhet skal unngå negative avsetninger: Institutter med robust økonomi og økende avsetninger kan likevel ikke sette i gang aktivitet slik de ønsker og har behov for, på grunn av de negative avsetningene ved ILU.

Sentrale spørsmål som instituttstyret stiller, er hvordan det pågående omstillingsarbeidet påvirker faglig utvikling med vekt på studiemiljø, arbeidsmiljø og kvalitet i utdanning og forskning, hva betyr det for instituttet og hva som kan gjøres for å motvirke utilsikta

ringvirkninger. Instituttleder ønsker at diskusjonene i styret også kan være bidrag som vil være til nytte i det kommende strategiarbeidet som ILU skal inn i neste år. Fordi vi må tenke langsiktig og vi må tenke strategisk: hvem skal vi være, – i det vi skal inn i og i framtiden.

Studiemiljø og arbeidsmiljø

Omstillingsarbeidet påvirker alle på ILU, om man er student, vitenskapelig eller administrativt ansatt fordi man møtes og snakker sammen. Ledelsens utfordring har blant annet vært å sikre at relevant informasjon gis på rett tidspunkt i tråd med ILUs kommunikasjonsplan. Noen av tiltakene beskrives i det følgende:

Vi inviterer de instituttillitsvalgte til personalmøtene slik at de har god nok bakgrunnsinformasjon når de får spørsmål fra sine medstudenter. Ettersom det er utfordrende med forutsigbarhet i en omstillingsprosess, hadde vi i fjor månedlige personalmøter for å orientere om hvor vi er i prosessen. En annen viktig informasjonskanal er fredagsinfoen som publiseres ukentlig på *Innsida*. Instituttledelsen og de instituttillitsvalgte har jevnlig møter der også studiemiljø og ILU i omstilling er tema.

Ledergruppen har jobbet med risikovurderinger og identifisert flere tiltak som følges opp, bl.a. har vi koblet bedriftshelsetjenesten tett på alle fagenhetene og administrasjonen; verneombudene og HR har ukentlige møter med instituttleder.

Utdanning

Den langsiktige porteføljeutviklingen ved ILU vil være tett knyttet til prosjektet *Faglig og økonomisk bærekraftige utdanninger ved ILU* som eies av dekan og ledes av prodekan for utdanning. Dette prosjektet har en tidsramme fra 2024 til 2027. Prosjektet består av en rekke delprosjekter, hvor noen allerede har startet opp og andre er i planleggingsfasen. De enkelte delprosjektene har alle mål som handler om utvikling av eller endring i studieprogram, med unntak av delprosjektet Rekruttering til lærerutdanningene.

Delprosjektene vil i hovedsak eies og ledes fra ILU. En oversikt over prosjektene ble gitt i kvalitetsmeldingen (ILU 31/24), og vi går nærmere inn på noen av dem her:

Ressurstildelingen til emner er redusert med 8 % fra forrige studieår til i år. Det har blitt jobbet både på emne- og studieprogramnivå for å tilpasse seg denne reduksjonen. Per i dag har vi ingen undersøkelser som kan si noe om hvordan dette nedtrekket eventuelt har påvirket utdanningene, men det vi vet er at instituttets tildeling av undervisningsressurs til emnene etter nedtrekket gjør at vi har en ressurstildeling som er mer sammenlignbar med tildelingen som gis ved andre institutt ved SU. Fagseksjonene som har underkapasitet, har gjort ytterligere arbeid for å ta ned undervisningsbelastning – men det er fortsatt krevende. Omfanget av undervisning er tatt ned, muligheter for å slå sammen grupper til fellesundervisning der det er mulig vurderes fortløpende i fagseksjonene. De seksjonene det gjelder må likevel se nærmere på hvordan det kan jobbes for å ta ned ressursbruken ytterligere, eller vurdere hvordan vi kan bruke ansatte fra fagseksjoner som har ledig kapasitet for å jevne ut skjevhetene mellom enkelte fagseksjoner. Instituttet må se på mer systematisk

bruk av kompetanse på tvers for å styrke tilbudet til studentene, selv om den ikke er helt i kjerneområdet av fagseksjonens aktivitet. Det er utfordringer med å bygge opp kompetanse, det krever egentlig at fagseksjonene som er underbemannet har et overskudd til å bidra til kompetanseutvikling for de som skal bidra fra andre fagområder.

I forbindelse med det nye ressursverktøyet, ettergår man ressursbruk for bl.a å sikre en lik praksis for tildeling og mer transparente prosesser. En gjennomgang av tidligere mal for tildeling av timeressurs til emner og veiledning er nyttig i lys av situasjonen ILU står i. Det er også et mål at vi skal ha en mindre ressurskrevende studieportefølje.

Kvotordningen for valg av masterretning har blitt revidert og strammet inn. Vi har ikke gjennomført årets valg ennå, så vi kan foreløpig ikke si noe om hvordan dette faller ut. Metodeemnene i GLU har vært gjenstand for en større revisjon, og fra høsten 2025 går vi over fra å ha 13 emner til 4. Det er samarbeid på tvers av fag, i tråd med modell 1 i forslagene fra arbeidsgruppa som ble ledet av professor Jan Arvid Haugan. Etter en gjennomgang av antall studenter på de ulike emnene er det nå besluttet at det blir en undervisningsgruppe på Matematikk og naturfag (68 stud), Norsk og engelsk (48 stud), Kroppsøving, musikk og kunst og håndverk (59 stud), mens samfunnsfag, pedagogikk og krle (95 stud) vil deles i to undervisningsgrupper.

Når det gjelder praksisorganiseringen er mandat for en ekstern evaluering utarbeidet, og det oppnevnes et evalueringspanel i disse dager. Vi ser at det går mange ressurser til praksis, og målet for å vurdere praksisorganiseringen er å få utviklet en økonomisk og faglig bærekraftig praksis.

Som et ledd i innsparingene er det besluttet å gjøre endringer i praksisoppfølgingen for å ta ned kostnadene – praksisoppfølgingen for både utenlandspraksis og for de som praksis utenfor «stor-Trondheim» skal gjennomføres i all hovedsak digitalt fremover. Det sparer oss både medgått arbeidstid og reiseutgifter.

Innenfor videreutdanningsfeltet har det skjedd store endringer i finansieringsmodellen, men dette er bare en overgangsordning for en ny modell som skal tre i kraft fra 2026. For kommende studieår vil inntektene reduseres noe, mens vi venter på en ny, varig modell hvor vi kan dimensjonere tilbudet i tråd med finansieringen.

Studentrekruttering vil være et viktig virkemiddel for oss fremover, og det jobbes grundig på flere nivå for å sørge for at ungdommer, og deres foreldre, får god informasjon om lærerutdanningene ved NTNU. Både som en del av felles rekrutteringskampanjer fra NTNUs nivå 1, bidrag fra studentrekrutteringsteamet på nivå 2 og instituttets egne rekrutteringsarbeid.

I løpet av 2025 blir det også viktig at instituttet gjør en grundig vurdering av studieporteføljen vi tilbyr. Det innebærer å se på hva instituttet *må* tilby, hva vurderes som strategisk viktig å tilby, selv om vi ikke er forpliktet, og det *må* vurderes om det er emner, retninger eller hele program som instituttet ikke har økonomisk grunnlag for å videreføre. For å få god forankring når vi skal gjøre vurderingene og endringene ser vi et behov for å styrke dialogen mellom studieprogramledere, fagseksjonsledere og instituttledelse i arbeidet fremover.

Forsknings- og utviklingsaktivitet

I løpet av perioden har ILU videreutviklet en helhetlig forskningsstrategisk tenkning som søker å få til en balanse mellom bredde og spiss, slik at vi både lykkes i å frembringe aktive, attraktive og sterke forskningsmiljøer som lykkes i å realisere sine ambisjoner, samtidig som vi klarer å rekruttere tidligkarriereforskere og andre med mindre erfaring inn i miljøene. Dette er, og har vært, et kontinuerlig kultur- og strukturbyggende arbeid, som sist har blitt konkretisert i forventninger til forskningsgrupper. Sentralt i disse forventningene er forventningen om at alle artikulere sine ambisjoner, at det legges planer for å realisere disse ambisjonene. I disse planene forventes det også bevissthet om ressursbehov, slik at forskningsgruppene i større grad kan synliggjøre behovet for finansiering utover forskningstiden. Blant gruppene som trenger ekstern finansiering, ser vi en gledelig økning i søknadsaktivitet - særlig i koordinerte initiativer inn mot finansieringskilder med hard konkurranse (eksempelvis HEU, ERC).

ILU må også erkjenne utfordringer, blant annet knyttet til bruk av forskningstid, hvor det år etter år viser seg at om lag en fjerdedel av ansatte med mye forskningstid ikke bruker denne til noe så viktig som vitenskapelig publisering. En annen fjerdedel står for 80 % av ILUs vitenskapelig publisering. I tider med behov for å prioritere, aktualiseres fort spørsmålet om man skulle fordelt forsknings- og undervisningstid på andre måter enn helt flatt, slik det er nå. En annen fordeling kunne bedret både undervisningsressurssituasjonen en del, samt frembrakt mer av viktig forskningsaktivitet. Uavhengig av den enkeltes prosentvise forskningsandel, er det en utfordring at forskningstiden blir for lite sammenhengende for svært mange. Grunnen til dette er ofte undervisningsoppgavene, som gjerne tar for stor del av den enkeltes ressurs ved ILU. Dette kan ha å gjøre med at vi tildeler og bruker for mye ressurser på utdanning fremfor forskning, eller at den enkelte ikke blir i stand til å prioritere slik at man ikke gjør mer enn det man faktisk har tildelt ressurser til. I alle tilfeller ser det ut til å være et behov for prioritering (hos ILU samlet sett og hos den enkelte) på utdanningsområdet, slik at det skapes et tilstrekkelig, reelt rom for forskning. Basert på erfaring og tilbakemelding, synes det å være slik at opplevd ressursknapphet og mangel på sammenhengende forskningstid er størst der de faglige ansatte ser liten sammenheng mellom sine utdanningsoppgaver og forskningsinteresser. Alt i alt er det en stor oppgave for ILU å videreutvikle seg slik at forskningsområdet og utdanningsområdet henger bedre sammen, på ulike nivåer.

På bakgrunn av det ovennevnte ønsker instituttledelsen en bred diskusjon i styret og konkrete innspill til det overordnede utfordringsbildet:

- Hvordan ivareta kvalitet i utdanning og forskning innenfor det gitte handlingsrommet – færre bevilgninger, ansettelsesstopp og store kapasitetsforskjeller mellom fagseksjonene?
- Hva og hvordan skal ILU prioritere?

Instituttstyret ILU

Sak ILU 5/25 Strategisk personalplan 2025–2030 – status revidering

Hensikt: I styremøtet i desember ble plan og prosess for arbeidet med strategisk personalplan (SPP) i vårsemesteret 2025 forankret i instituttstyret (ILU 33/24). Dagens sak er en gjennomgang av status for arbeidet, i henhold til tidsplanen fra forrige møte. Strategisk personalplan 2025–2030 skal vedtas i instituttstyret den 24. april. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Status i arbeidet

I ILUs ledermøte den 20. januar ble prosess og plan for konkrete aktiviteter i tidsplanen diskutert. Leder møtet diskuterte det praktiske arbeidet jf. tidsplanen, og kst. instituttleder ba om innspill på et forslag til bestilling til alle personalenhetene ved instituttet.

Flere ledere ga i møtet uttrykk for at det oppleves som krevende å utarbeide utkast til strategiske personalplaner på fagseksjonene på nivå 4. Blant annet fordi det i dag er en uheldig kapasitetsmessig skjevfordeling mellom enhetene, at det er vanskelig å lage en SPP for nedbemanning, og at det foregår ulike prosesser som vil påvirke hvilke forpliktelser enhetene kommer til å ha, framover i tid.

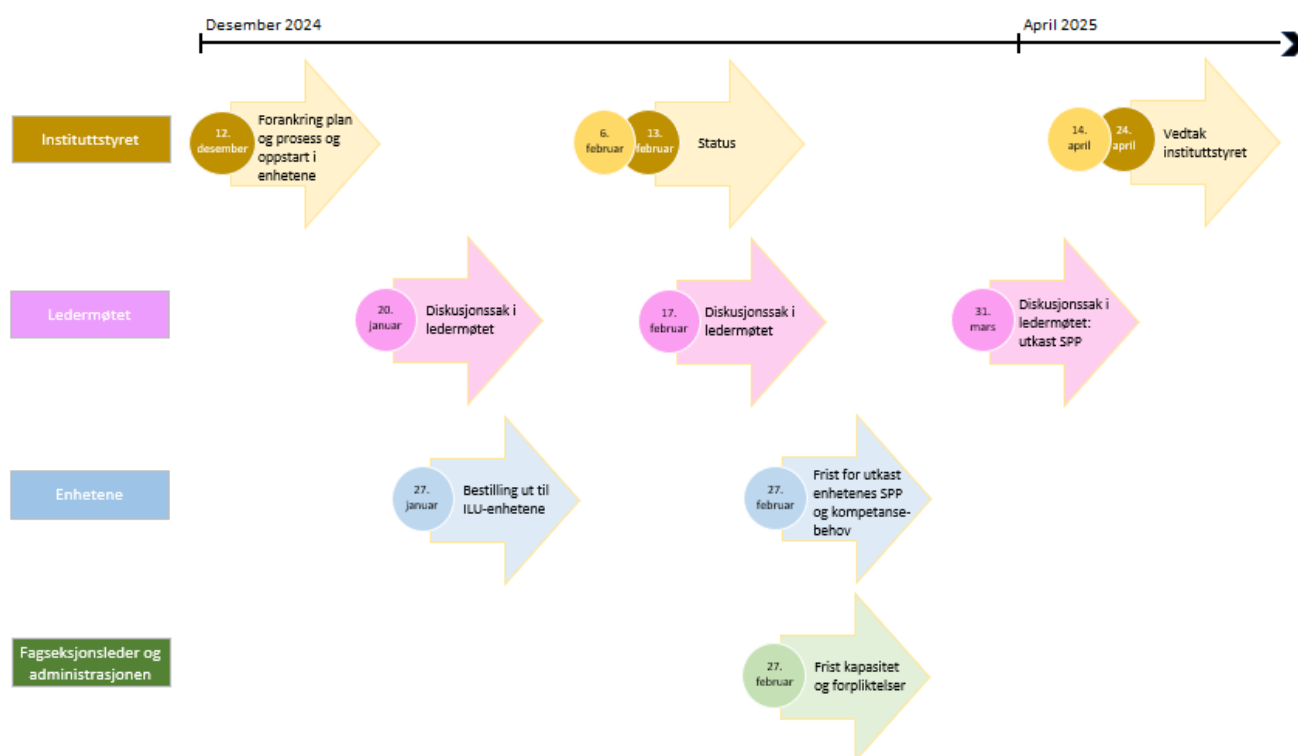
Bestillingen til alle ILU-enhetene (fagseksjoner, sentre og administrasjonen, til sammen 11 enheter) ble lagt ut allerede den 21. januar, dermed får personalenhetene noen ekstra dager på seg til arbeidet. I bestillingen blir fagseksjonene bedt om å oppdatere kapasitet og forpliktelser med utgangspunkt i tilsvarende arbeid fra høsten 2024. Videre blir alle enhetene bedt om å foreta en vurdering av kompetanse (beskrive dagens situasjon og vurdere enhetens behov framover), og å beskrive strategisk bemanningsbehov med utgangspunkt i utfordringsbildet (NTNU-interne mål og planer, politiske føringer og langtidsplaner, handlingsrom). Underveis i arbeidet skal instituttledelse og -administrasjon kobles på, slik at instituttet sikrer en lik forståelse på områder der det kan oppstå ulik tolkning eller misforståelser.

Frist for arbeidet ved de elleve personalenhetene ved ILU er satt til 27. februar. Etter dette vil instituttledelsen ha ansvaret for det videre arbeidet. Det påligger kst. instituttleder å plassere materialet inn i en ILU-kontekst som gir helhet og sammenheng i planleggingen av ressurser og kompetanse, og f.eks. gi bedre oversikt over mulighetene for å bruke ressurser på tvers av enhetene. Den strategiske dimensjonen i dette arbeidet handler om å tilpasse ressursene til

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.

virksomhetens strategiske mål. Det innebærer å forutse fremtidig kompetanse- og bemanningsbehov, og må koordineres på instituttnivå.



Figur 1 Tidsplan for prosessen ved ILU våren 2025 (ILU 33/24)

Signaler i organisasjonen

Ut over det nye året har det blitt tydelig at det ved alle enheter i NTNU skal etableres strategiske personalplaner. En strategisk personalplan kan beskrives som en helhetlig og langsiktig plan som beskriver enhetens behov for nødvendig kapasitet og kompetanse i langtidsperioden eller lengre, for både utdannings- og forskningsaktiviteten, samt administrative tjenester. Rektor mener at strategiske personalplaner er et nøkkelverktøy for å lykkes, og at det er viktig for NTNU å løfte dette arbeidet og få på plass SPP i alle enhetene

Arbeidet vil bidra til et robust lederskifte ved ny åremålsperiode 2025. På lengre sikt vil en felles systematikk for SPP også bidra til bedre tilrettelegging for kompetanse- og karriereutvikling for ansatte, samt styrke NTNU som arbeidsgiver.¹

Rektor har bedt alle enheter enten oppdatere *eller* etablere strategiske personalplaner innen utgangen av juni 2025. Ved Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap har det over flere år vært jobbet med strategisk personalplanlegging.

¹ Statusrapport om virksomhetsstyring, s. 20

Instituttstyret ILU

Sak ILU 6/25 Strategi 2026–2035 – status i arbeidet

Hensikt: Plan og prosess for arbeidet med ny strategi ved ILU var sak i styremøtet den 14. november i fjor (ILU 25/24). Styret stilte seg bak instituttleders forslag. Instituttleder ønsker å gi styret en status i arbeidet og en oppdatert og mer spesifikk plan for det videre arbeidet, og samtidig få innspill til vårens strategiarbeid, særlig mht. medvirkning. Videre inviterer instituttleder instituttstyret til å bidra med innspill som kan inngå i strategiske føringer i bestilling til skrivegruppe, enheter og fora i forbindelse med utarbeidelse av, og medvirkning til, strategiutkast. Instituttleder tar innspillene fra styret med i det videre arbeidet.

Om strategiarbeidet

Vi viser til styresak 25/24 om oppstart, plan og prosess for strategi NTNU. Denne saken er en oppfølging av arbeidet med strategi på ILU, og tar for seg prosessen med utarbeidelse av et førsteutkast våren 2025.

NTNU skal vedta ny strategi for perioden 2026-2035. Strategien skal favne hele bredden i virksomheten, og strategiene i alle ledd skal følge samme oppbygging. Arbeidet pågår parallelt på flere nivå i organisasjonen og utformes gjennom en vekselvirkning mellom nivåene. Som et ledd i denne prosessen, skal instituttene utforme instituttstrategier i perioden februar til mai 2025.

ILU har frist til å sende sitt førsteutkast til instituttstrategi til SU 25.mai. Instituttet skal presentere utkastet på strategiseminar på SU 12.juni. Førsteutkastet skal videreutvikles gjennom høsten, og vedtas innen årsskiftet 2025/2026.

Rektors føringer for strategien

NTNU-styret behandlet videre saken i sitt møte 29.oktober 2024 S-sak 45/24 og gjorde følgende vedtak:

- 1. NTNUs nye strategi skal gjelde for perioden 2026-2035. Strategien skal revideres etter 6 år.*
- 2. NTNUs visjon «Kunnskap for en bedre verden» og verdiene kreativ, konstruktiv, kritisk og respektfull videreføres, og beskrivelsene av dem oppdateres i dialog med organisasjonen. Styret forventer at visjonen og verdigrunnlaget erfares og synliggjøres.*
- 3. NTNUs strategi skal være kortfattet og tydelig. Strategien struktureres etter to-tre ambisjoner som skal være retningsgivende for NTNU de neste ti årene og fire-fem premisser/forutsetninger som må på plass for å lykkes med å nå ambisjonene.*
- 4. NTNUs nye strategi skal ha en egen tittel som uttrykker essensen i strategien.*

Styret var i sin diskusjon av saken opptatt av at:

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.

- *NTNU skal ha høye ambisjoner*
- *Formuleringene knyttet til ambisjoner bør ikke være så generiske at de kan gjelde hvilket som helst universitet*
- *Særpreget med en tydelig hovedprofil, tverrfaglighet og at kunnskap skal komme i bruk samt bidrag til omstilling/bærekraft må være fremtredende*
- *Strategien skal preges av aktivt språk og tydelighet, og man må kunne følge måloppnåelse for strategien*
- *Strategien skal fokusere på endring, men også på det som det er viktig å bevare*

Instituttleders kommentarer til rektors føringer

ILUs strategi 2026-2035 må i større grad enn tidligere forstås som en operasjonalisering/konkretisering av NTNUs og SU-fakultetets strategi, og skal – også i kontrast til forrige strategi – være svært kortfattet og spisset. Helt konkret skal ILU artikulere to-tre ambisjoner på tvers av kjerneområdene, som skal henge godt sammen med SUs og NTNUs formulerte ambisjoner. Det betyr også, som føringene uttrykker, at ILUs strategiske profil i større grad enn tidligere skal henge sammen med NTNUs og SUs profil.

Denne "stramme" bestillingen må sees i sammenheng med endrede forutsetninger og behovet for å prioritere mye tydeligere og hardere enn vi så langt har kunnet gjøre i en tid med vekst. I strategiperioden (2026-2035) vil vi måtte bli klare på hva vi satser på, og hva vi ikke satser på, og den videre veien for dette skal pekes ut i strategien. Alt i alt innebærer strategiprosessen at vi i fellesskap artikulere hvem vi er og skal bli. Dette fordrer at vi klarer å få til god og hensiktsmessig medvirkning, hvor resultatet er en ambisiøs og realistisk strategi.

Skrivegruppe

I styresaken 25/24 hvor strategien ble lagt fram i november, ble det foreslått at strategien skrives av «bredt sammensatte arbeidsgrupper», etter modell fra forrige strategiutvikling. Med bakgrunn i ovennevnte innretning (kort tekst, ambisjoner på tvers av kjerneområder), har instituttleder vurdert at en avgrenset skrivegruppe på fire-seks personer vil være mest hensiktsmessig. Selv om skrivegruppen foreslås å bestå av få personer totalt, er det instituttleders vurdering at gruppen bør være representativt sammensatt mht. stilling/kompetanse (faglig/teknisk-admin., fast/midlertidig, stud./ansatt, internasjonal/nasjonal/lokal) og kjønn, og at den også bør ha en viss faglig bredde representert. Forslag til skrivegruppe behandles i ledermøtet 17. Februar.

Skrivegruppen blir ansvarlig for å utarbeide to skisser frem mot ferdig førsteutkast, og skal koordinere og følge opp innspill fra medvirkningen.

Medvirkning

Medvirkningen til utarbeidelsen av ILUs førsteutkast er planlagt slik at alle som ønsker skal få komme med sine innspill. Helt konkret foreslår instituttleder dette i to faser, der den første fasen er bredt anlagt inn mot fagseksjoner/sentre, studenter, forskningsutvalg og utdanningsutvalg. I denne fasen blir enhetene/foraene forelagt skisse 1, som er å forstå som ILUs strategimal, inneholdende eksempler på hvordan noe av innholdet kan se ut. Dette

vurderer instituttleder som hensiktsmessig for å engasjere inn mot det som skal bli en kort og stram tekst. Basert på innspillene utarbeider skrivegruppen skisse 2, som skal være et fullverdig forslag til strategi. I medvirkningens fase to bes ledermøtet og instituttstyret om innspill til skissen, som så følges opp av skrivegruppen i utarbeidelsen av ILUs førsteutkast.

I tillegg til de fastlagte anledningene til medvirkning, ønsker instituttleder å ha en åpen kanal med lav terskel for innspill under hele prosessen. Skrivegruppen er ansvarlig for å følge opp innspill som kommer inn gjennom denne. Videre ønsker instituttleder å bruke personalmøtet for felles diskusjon og engasjement om strategiarbeidet, og inviterer derfor engasjerte og kloke ansatte til å holde innlegg om ILUs videre utvikling, med mulighet for påfølgende diskusjon.

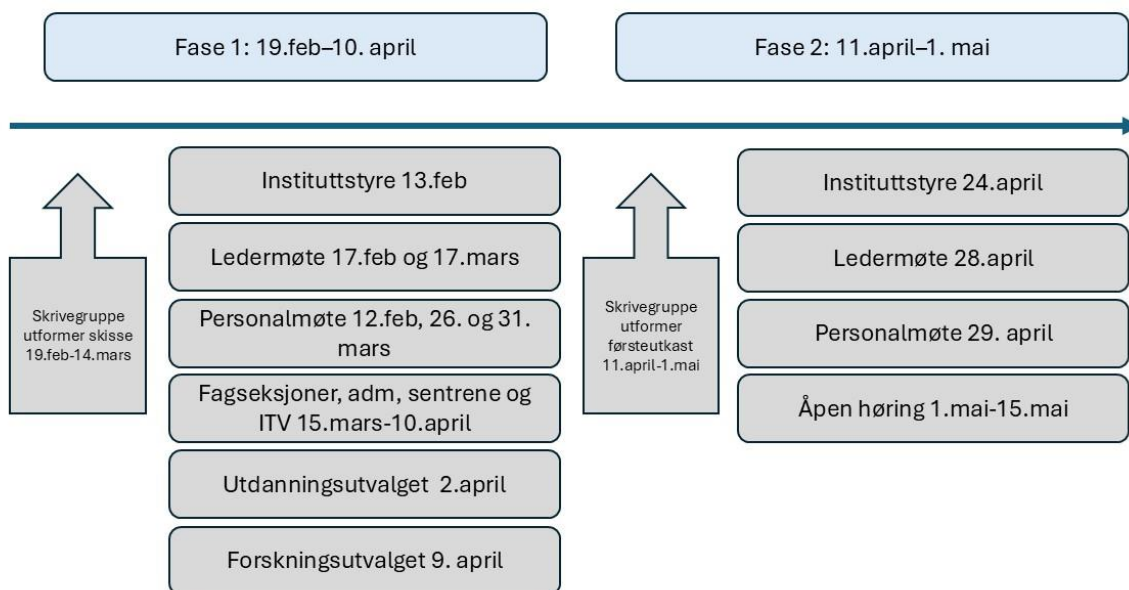
Eksterne samarbeidspartnere kobles på etter førsteutkastet er klart.

Tidslinje ILU

Siden saken var oppe i styret i november, er det gjort endringer i tidslinjen og prosessen. I ettertid har vi fått avklaring på at fristen for å sende instituttets førsteutkast er i mai, ikke på høsten som tidligere tidslinje tok utgangspunkt i. Videre har instituttleder valgt å utsette personalseminaret som var planlagt vår 2025 til ny lederperiode høst 2025. Medvirkningen beskrevet ovenfor er ment å ivareta medvirkning denne endringen.

Så langt har ILU bidratt med innspill til SUs skisse, både gjennom workshop 10. desember hvor ledergruppen deltok, og skriftlig fra instituttledelsen den 16. januar. Til sistnevnte fikk ledergruppen invitasjon til å bidra med innspill og vurdere hvorvidt de ønsket å involvere fagseksjon/senter. Når så SU leverer sitt førsteutkast 1. februar settes også i gang ILUs egen prosess. Instituttleder vurderer dette som et hensiktsmessig startpunkt, ettersom ILU må være kjent med rammene som SUs strategi gir. Med SUs førsteutkast forelagt, vil skrivegruppen være godt i stand til å utarbeide ILUs mal med mulige innholdsmomenter.

Nedenfor følger tidslinjen for utarbeidelse av skisser og medvirkning for våren -25.

**Vedlegg**

- Førsteutkast strategi SU

Strategi SU 2026-2035

Mennesker former samfunnet

Innledning:

Middel og mål

Vi står foran store samfunnsutfordringer:

- Økende utenforskap: Psykisk helse, frafall i skole og arbeidsliv, migrasjon, internasjonale konflikter og mennesker på flukt. Muligheter innenfor nye teknologier.
- Trusler mot demokratiet: Mindre deltakelse, innskrenkede ytringsrom (sosial kontroll/sanksjoner i sosiale medier, mindre toleranse for ulike standpunkt, redsel for å støte andre), økende mistillit til tradisjonelle medier, mindre tillit etablert kunnskap, økt oppmerksomhet på individets behov, anti-demokratiske politiske partier er på frammarsj i Europa. Forsvare og utvikle demokratiet i møtet med disse truslene.
- Mennesket i møte med ny kraftfull teknologi: Institusjonell tillitstrussel, trussel mot sannhet og kunnskapstradering, rask og uoversiktlig forskyving av makt og maktstrukturer.

SU har plikt og mulighet til å bidra til å løse de store samfunnsutfordringene:

- Forskning og utdanning ved SU har menneske og samfunn som sentrale omdreiningspunkt – kople dette mot tverrfaglighet.
- Våre fagmiljøer utvikler kunnskap som bidrar til å fremme gjensidig forståelse og aktiv samfunnsdeltakelse.
- SU utdanner kandidater som skal forvalte fellesskapets goder og ivareta sentrale funksjoner i velferdsstaten i fremtiden gjennom kritiske perspektiver, faglig tyngde, konstruktive tilnærminger og kompetanse i tverrfaglig samhandling.

Visjon: Kunnskap for et bedre samfunn

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap har et særlig ansvar for å bidra til demokratisk utvikling og varige lærings- og dannelsesprosesser. Vi skal bruke kunnskap om samfunnsforhold, mennesker og hvordan vi lærer kritisk og konstruktivt til det gode for fellesskapet både lokalt og globalt. Fagene våre skal være uavhengige stemmer som kritisk utfordrer etablerte forestillinger om samfunnet, og som avdekker underliggende maktstrukturer.

Ambisjoner:

Ambisjon 1: SU skal være internasjonalt ledende på kunnskap om og løsninger for fellesskap som fremmer demokrati og rettferdig omstilling.

Gjennom:

- å videreutvikle forskningsgrupper og studieprogram som svarer på sentrale samfunnsutfordringer nasjonalt og internasjonalt
- å videreutvikle tverrfaglige løsninger i samarbeid med andre fagmiljø i og utenfor NTNU
- å legge til rette for fri og uavhengig forskning som driver kunnskapsutviklingen framover.
- å delta og sette agendaen i en kunnskapsbasert samfunnsdebatt

UTKAST

Ambisjon 2:

SU skal bidra aktivt i utvikling og kritisk forståelse av teknologier og tjenester som påvirker individet, samfunnet og menneskelig samhandling.

Tjenester forstås innenfor rammen av offentlig sektor. Teknologier i bred forstand – alle verktøy som mennesker benytter seg av. Bærekraftig samfunnsutvikling er sentralt som del av denne ambisjonen.

Gjennom:

- at våre kandidater kan anvende sin faglige kompetanse i utvikling, forståelse og bruk av ny teknologi.
- kritiske perspektiv på teknologiutvikling som tar hensyn til makt, verdier, bærekraft, mangfold og etikk.
- å videreutvikle samarbeid og partnerskap med offentlig sektor og næringsliv for å omsette kunnskap til løsninger
- å styrke tverrfaglige perspektiver i utdanningene
- verdibasert forskning med mål om kunnskap for et bedre samfunn

Ambisjon 3:

- **SU skal legge til rette for læring, dannelse og opplevelser for studenter og ansatte**

Gjennom:

- høy kvalitet i all utdanning og forskning
- å ivareta og videreutvikle talent og ambisjoner blant studenter og ansatte
- system og kultur for ivaretagelse av internasjonale studenter og ansatte
- å bevege, begeistre og skape nysgjerrighet
- å utvikle SU sine arbeids-, lærings- og studiemiljøer
- mangfold i kompetanse, perspektiv og representasjon

UTKAST

Hvordan lykkes vi med våre ambisjoner?

Premiss 1: En kultur for åpenhet, kunnskapsdeling og samarbeid

SU skal fremme akademisk frihet og uavhengig forskning, ha en sterk kultur for kritisk tenkning, åpenhet, nysgjerrighet og mot, samt praktisere toleranse for ulike perspektiver, teorier og metoder som suksesskriterier for å lykkes. Kulturen skal fremme kunnskapsdeling både internt – på tvers av fagmiljø og institutt, og eksternt – både nasjonalt og internasjonalt. SU skal ha en kultur for å anerkjenne engasjement og kvalitet innenfor alle våre kjerneoppgaver.

Premiss 2: Et sterkt akademisk fellesskap

Ved SU skal det være et tydelig og synlig samspill mellom kjerneoppgavene, inkludert forskningsbasert utdanning og utdanningsbasert forskning. På den måten skal en arbeide for en sunn balanse mellom alle prioriterte oppgaver. Et sterkt fagmiljø inkluderer både ansatte og studenter. Det betyr at aktiviteten ved SU skal bidra til en levende campus der ansatte og studenter samhandler i læringsprosesser og med kunnskapsutvikling.

Premiss 3: En velfungerende og profesjonell organisasjon

Raske samfunnsendringer med mulige konsekvenser for fakultetets aktiviteter, prioriteringer og ressursforvaltning, stiller store krav til fakultetet som velfungerende og profesjonell organisasjon for å opprettholde tillit. Dimensjonering av utdanningsaktivitet og forventninger til forskningsaktivitet skal være forutsigbare og realistiske, styrt av samfunnsoppdrag og høye ambisjoner. Fakultetet skal kjennetegnes av samarbeid, gode interne prosesser og en sterk administrasjon.

Premiss 4: Livslang læring

Ved SU skal alle ha mulighet til å utvikle seg og lære i takt med kunnskaps- og teknologiutviklingen. Livslang læring åpner for at ansatte både kan løse oppgaver på nye måter og kan oppdage nye oppgaver som bidrar til at fakultetet raskere når sine mål og ambisjoner. Livslang læring kan være organisert og tilrettelagt, og den skal være en del av vårt rause fellesskap. Ved SU har alle unike kunnskaper og ferdigheter, og vi skal være gode på å gjenkjenne disse der de er og legge til rette for kunnskapsdeling.

Premiss 5: Samfunnsrelevans og -innflytelse

Forskningsbasert samfunns- og utdanningsvitenskapelig kunnskap er en sentral del av løsningene på vår tids store utfordringer slik de er formulert i FN's bærekraftsmål. SU skal skape en sterkere omverdenforståelse av våre bidrag til demokratiske verdier, samfunnsbygging og økonomisk og teknologisk utvikling. SU skal bidra i og ta initiativ til tverrfaglige samarbeidsprosjekt som engasjerer og involverer eksterne partnere i både offentlig og privat sektor.