

NOTAT

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Ny strategiprosess ved NTNU

Tilråkning

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

Bakgrunn:

NTNUs gjeldende strategi [Kunnskap for en bedre verden](#) gjelder i perioden 2018 – 2025.

Alle fakultetene og museet har egne strategier vedtatt av deres styrer. Disse gjelder for samme periode som hovedstrategien, og hovedstrategien og fakultetsstrategiene er formet etter samme lest. På noen konkrete områder er det laget egne utviklingsplaner, f.eks. for campusene i Gjøvik og Ålesund.

NTNUs strategi vedtas av NTNUs styre. I universitets- og høyskoleloven heter det i § 9-

2. Styrets oppgaver

«(1) Styret skal trekke opp strategien for institusjonens utdannings- og forskningsvirksomhet og annen faglig virksomhet og legge planer for den faglige utvikling i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen.»

Rektors vurderinger

Rektor har besluttet at det skal settes i gang et arbeid koordinert av prorektor for forskning som skal lede fram til en ny strategi som er planlagt å gjelde fra 1. januar 2026. Gjeldende strategi kom etter fusjonen mellom NTNU, høyskolene i Sør-Trøndelag, Gjøvik og Ålesund. Strategien ble vedtatt i desember 2017 som en revisjon av strategien som daværende NTNU hadde. Denne gang legger rektor opp til at institusjonen har en full gjennomgang av strategien.

Rektor er opptatt av at gjeldende strategi skal være retningsgivende i hele strategiperioden. Selv om universitetet nå begynner arbeidet med å forberede neste strategiperiode skal NTNU fortsatt ha blikket på ambisjonene og målene i *Kunnskap for en bedre verden*.

Selv om NTNU har en tydelig hovedprofil, er vi et breddeuniversitet med stor aktivitet på en rekke felter. Gjeldende strategi har relativt lang varighet og favner hele bredden i virksomheten. Den strategiske spissingen er rettet mot generiske trekk, ikke mot spesifikke fagområder. Rektor mener dette er fornuftig for at alle fakultetene skal kunne finne sin retning innenfor NTNUs felles mål og anbefaler at dette legges til grunn for det videre arbeidet.

I forrige strategiprosess ble det bestemt at fakultetene og Vitenskapsmuseet skal utarbeide egne strategier. Disse skal følge samme oppbygging som hovedstrategien og konkretisere hovedstrategien. Slik har vi fått strategiene til å henge sammen. Rektor anbefaler at dette videreføres. Det er styrene ved enhetene som vedtar strategiene for fakultetene og VM.

Med unntak av studentrepresentanter og representant for midlertidige ansatte, er nåværende styre oppnevnt/valgt fram til 31. juli 2025. Åremålsperioden for rektor, prorektorer og dekaner løper også ut 31. juli 2025.

Rektor har hatt en dialog med dekanene om tidslinjen for prosessen. Det er to alternativer. Enten at det sittende styret vedtar strategien, eller at det styret som tiltrer i august 2025 vedtar strategien. Rektor mener at det finnes gode argumenter for at det er det påtroppende styret som bør vedta den nye strategien. Hovedargumentet er at det vil kunne sikre tydeligere eierskap den strategien som gjelder i den perioden styret sitter.

Det entydige rådet fra dekanene er at det er det sittende styret som bør vedta ny strategi som skal gjelde fra 2026. Hovedbegrunnelsen for dette er at det vil gi fakultetene tid til å utarbeide sine strategier basert på hovedstrategien innen 1. januar 2026.

Rektor mener hensynet til god sammenheng mellom hovedstrategi og fakultetenes strategier bør veie tungt. Dette vil sikre god forutsigbarhet i prosessen og god strategisk kraft. Nåværende ledelse og styre har god kjennskap til NTNU og er godt kvalifisert til å forme NTNUs strategiske utvikling. Rektor anbefaler at det er det sittende styret som vedtar ny strategi som skal gjelde fra 2026.

Dersom ny strategi vedtas av sittende styre, vil det gjøre planarbeid og arbeid med ny utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet enklere. Det vil også kunne bidra til å skape god sammenheng mellom strategiske mål og utvikling av vår interne finansieringsmodell.

Hoveddelen av bevilgningen til NTNU er en rammebevilgning tildelt direkte fra Kunnskapsdepartementet. Det er NTNUs styre som må innrette NTNUs interne finansieringssystem slik at det understøtter de strategiske målene som settes for institusjonen. Eksternt og internt. Finansieringsmodellen er et viktig virkemiddel for å realisere strategien vår.

Regjeringen har forslått å endre finansieringssystemet for sektoren, og endringene skal gjelde fra 2025. NTNU har allerede startet opp et arbeid med tanke på å vurdere å endre vår interne finansieringsmodell, den såkalte rammefordelingsmodellen.

Rektor vil komme tilbake til vurderinger av sammenhengen mellom utvikling av ny strategi og ny intern finansieringsmodell.

Hovedelementer i oppstarten av prosessen

Rektor har satt i gang to delprosjekter som skal bidra til et godt grunnlag for diskusjoner omkring strategiske veivalg framover. Rektor ønsker dialog med organisasjonen om innretning og innhold i disse analysene. Begge analysene skal ferdigstilles innen mai 2024.

Delprosjekt 1 Ståstedsanalyse

Ansvar prorektor for forskning og formidling

Det skal utarbeides en analyse basert på våre egne refleksjoner av hvor vi står med tanke på de ulike kjerneoppgavene våre og støttesystemene. I analysen bør vi sammenlikne oss med andre tilsvarende universiteter i inn- og utland. Vi bør se hen til om vi møter studentenes og samarbeidspartneres forventninger til oss, og vi må vurdere hvor vi står i forhold til målene for utvikling vi selv har satt oss og vår rolle i den norske utdannings- og forskningsagendaen. Arbeidet med ståstedsanalysen må ses i sammenheng med resultatene fra omverdensanalysen.

Delprosjekt 2 Omverdensanalyse

Ansvar prorektor for utdanning

Det skal utarbeides en omverdensanalyse som fokuserer på eksterne forhold. Analysen vil omfatte utviklingstrekk og trender i samfunnet som påvirker NTNU i stor grad, men som er utenfor vår kontroll. Omverdensanalysen må ha fokus på både internasjonale og nasjonale drivkrefter som indirekte og direkte påvirker vår sektor og NTNUs virksomhet mer spesifikt. Omverdensanalysen må omfatte en kartlegging av de viktigste drivkreftene, en overordnet beskrivelse av hvilke konsekvenser disse vil få for NTNU og en vurdering av hvilke drivkrefter som er de viktigste for NTNU å hensynta i utforming av ny strategi.

Eksterne innspill

NTNUs strategi er ikke bare viktig for NTNU, men for samfunnet. NTNU vil legge til rette for at NTNU innhenter synspunkter på NTNUs utvikling fra eksterne partnere.

Diskusjoner om sentrale tema

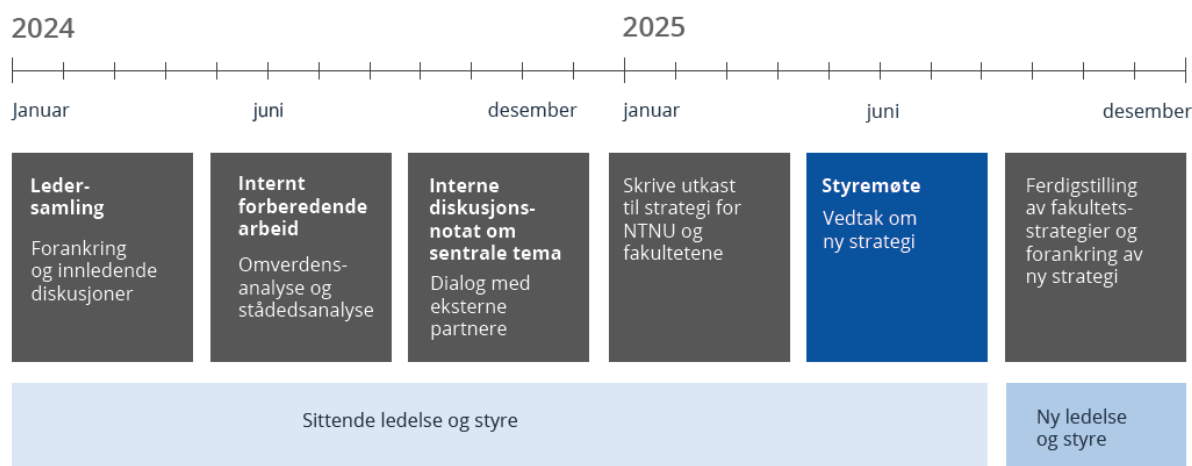
Rektor vil etter at statusgjennomgangen og omverdensanalysen er gjennomført, legge fram diskusjonsnotater for styret og organisasjonen på sentrale tema.

Ledersamlingen i januar

Programmet til ledersamlingen på Oppdal i januar 2024 er lagt opp som en forankring av og et oppspill til strategiprosessen. I første omgang er det relevant å kunne få gode diskusjoner om de to analysene som skal gjennomføres.

Figuren under viser en tentativ tidslinje fram til vedtak om ny strategi.

Strategiprosessen



Overordnede mål for sektoren

Som nevnt over understrekes det i universitets- og høyskoleloven at styret skal utvikle strategi og planer for institusjonen som er i samsvar med de mål som er gitt av overordnet myndighet for sektoren og institusjonen. [UH-loven](#) fastslår formålet med institusjonene og de oppgavene de har. Dette er nylig endret og foreslås ikke endret i det som nå ligger til behandling i Stortinget, ref. (vise til o-sak behandlet på styremøte 2. nov).

Målene for sektoren fastsettes årlig av Stortinget gjennom behandling av Prop. 1 S (budsjettproposisjonen) og konkretiseres til hver enkelt institusjon gjennom tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet. Utviklingsavtalen NTNU har med KD er en del av tildelingsbrevet. NTNUs gjeldende utviklingsavtale løper ut 2026 og den avtalen bygger på dagens strategi som løper ut 2025. Ny strategi vil være utgangspunkt for utviklingsavtalen som skal gjelde f.o.m. 2027.

Foreslåtte mål for forskning og høyere utdanning og for universiteter og høyskoler for 2024 i Prop. 1 S (2023 – 2024)

Ny langtidsplan i forskning og høgare utdanning 2023–2032 set kurs for politikktviklinga

Hausten 2022 la regjeringa fram ein ny langtidsplan for forskning og høgare utdanning, jf. Innst. 170 (2022–2023) og Meld. St. 5 (2022–2023). Langtidsplan for forskning og høyere utdanning (2023–2032).

Planen set tre overordna mål for politikken for forskning og høgare utdanning:

- styrkt konkurransekraft og innovasjonsevne
- miljømessig, sosial og økonomisk berekraft
- høg kvalitet og tilgjengelegheit i forskning og høgare utdanning

I tillegg til måla har regjeringa seks prioriterte område:

- hav og kyst
- helse
- klima, miljø og energi
- mogleggjerande og industrielle teknologiar
- samfunnstryggleik og beredskap
- tillit og fellesskap

Mål for 2024

Følgande overordna mål gjeld frå 2023 for universitet og høgskular som får løyving frå Kunnskapsdepartementet over kap. 260:

- Høg kvalitet i utdanning og forskning
- Berekraftig samfunnsutvikling, velferd og innovasjon
- God tilgang til utdanning, forskning og kompetanse i heile landet