



**Styre:** Universitetsstyret

**Styresak:** 14/17

**Møtedato:** 23.02.2017

**Dato:** 15.02.2017

**Arkivsaksnr:** 2015/11293

---

## Utviklingsavtale 2018

---

### Henvisning til bakgrunnsdokumenter

- Styresak 13/17, Tildelingsbrev 2017
- Styresak 30/16, Oppfølging av universitetets strategi
- Styresak 11/17, Årsrapport 2016

### Saken gjelder:

Departementet gjennomfører en prosess med flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og institusjonene i sektoren. Hensikten med avtalene er at institusjonene skal få en tydeligere profil, og at det på sikt blir en bedre arbeidsdeling i universitets- og høyskolesektoren. Kvalitet i utdanning og forskning er det overordnede målet.

Universitetet i Bergen er bedt om å gi innspill **innen 15. mars 2017** til ca. tre mål som kan inngå i utviklingsavtalen. Målene skal bygge opp under sektormålene og gjenspeile overordnede prioriteringer for utvikling av universitetet frem til våren 2020.

I denne saken bes Styret ta stiling til utkast til målene i utviklingsavtalen for Universitetet i Bergen for perioden 2018 - 2020.

### Forslag til vedtak:

Universitetsledelsen gis fullmakt til å ferdigstille universitetets utkast til utviklingsavtale i tråd med styrets kommentarer.

Kjell Bernstrøm  
universitetsdirektør

15.02.2017/Steinar Vestad/ Tore Tungodden

Vedlegg: Utviklingsavtaler fra UiO og NTNU

## Saksframstilling

Styre:  
Universitetsstyret

Styresak:  
14/17

Møtedato:  
23.02.2017

Arkivsaksnr:  
2015/11293

## Utviklingsavtale 2018

### Bakgrunn

På bakgrunn av forslag fra ekspertgruppen som var satt ned for å vurdere nytt finansieringssystem i sektoren (Hægeland- utvalget<sup>1</sup>), gjennomfører Kunnskapsdepartementet (KD) nå en ordning med flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og den enkelte institusjon.

I 2016 er det innført avtaler med 5 institusjoner og i 2017 ønsker departementet å utvide prøveordningen med ytterligere 5 institusjoner, blant andre UiB. Departementets ambisjon er at utviklingsavtaler skal bli en fast del av styringsdialogen for alle de statlige institusjonene og tar sikte på at alle de statlige institusjonene skal ha utviklingsavtaler fra 2019. Hensikten med utviklingsavtalene er at institusjonene skal få en tydeligere profil, og at det på sikt blir en bedre arbeidsdeling i universitets- og høyskolesektoren. Kvalitet i utdanning og forskning er det overordnede målet.

Departementets ambisjon er at utviklingsavtaler skal bli en fast del av styringsdialogen for alle de statlige institusjonene og tar sikte på at alle de statlige institusjonene skal ha utviklingsavtaler fra 2019. I forbindelse med innspill til statsbudsjett 2018 Prop. 1 S (2017–2018) ønsker Kunnskapsdepartementet å legge fram en modell der det knyttes økonomiske virkemidler til avtalene.

NTNU og UiO var to av institusjonene som inngikk utviklingsavtale i 2016. Avtalene følger vedlagt og viser at det kan gjøres ulike valg med hensyn til utforming og avtalens struktur.

### Føringer:

Departementet legger til grunn følgende føringer i arbeidet med avtalen:

- Det skal foreslås ca. 3 utviklingsmål
- Målene skal bygge opp under sektormålene og gjenspeile overordnede prioriteringer for utvikling av institusjonen frem til våren 2020.
- Innspillet skal begrunnes ut fra institusjonens fortrinn, utviklingspotensial og utviklingsbehov fremover, sett i lys av situasjonen for sektoren samlet sett og langtidsplanen for forskning og høyere utdanning.
- Institusjonen skal foreslå måleparametere (kvalitative eller kvantitative) som kan vise om utviklingen i avtaleperioden er i tråd med målene.
- Innspill skal sendes KD innen 15. mars 2017.

### Proessen

---

<sup>1</sup> [https://www.regjeringen.no/contentassets/95742f2460c74ee5aef9dd0d2a8fc9f/finansieringuh\\_rapport.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/95742f2460c74ee5aef9dd0d2a8fc9f/finansieringuh_rapport.pdf)

Kunnskapsdepartementet har lagt opp en relativt omfattende prosess for arbeidet med utviklingsavtalene. Det legges blant annet opp til flere møter mellom departementet og UiB før endelig avtale inngås som en del av tildelingsbrevet i 2018. Tabell 1 gir oversikt over den skisserte prosessen:

Tabell 1. Prosess for arbeidet med utviklingsavtalen 2017

Dato	Tiltak
15.03.17	Forslag til avtale sendes KD
05.04.17	Møte med KD om utkast til avtale
21.04.17	Skriftlig tilbakemelding fra KD
15.05.17	Revidert utkast fra UiB
31.05.17	Etatsstyringsmøte. Dialog om avtalen
Juni	Skriftlig tilbakemelding fra KD
15.09.17	Endelig frist for innspill fra institusjonene
Oktober	Dialog med KD om endelig utforming
November	Frist for godkjenning av tekst til avtalene
Desember	Endelig utforming i tildelingsbrev for 2018

Basert på departementets tilbakemeldinger tas det sikte på å gi Styret fortløpende orientering om arbeidet. Dette tilsier at saken legges fram i styremøtene 27. april, 24. august og 26. oktober.

I forbindelse med arbeidet med strategi 2022, ble det foretatt en gjennomgang av universitetets målstruktur, med formål å forenkle og spisse måleparametrene (styresak 7b/14).

I utarbeidelsene av årets utviklingsavtale bør det være at målsetting at arbeidet ikke igjen gir en økning i antall mål og styringsparametere. På dette grunnlag forslås det at utviklingsavtalen tar utgangspunkt i Strategi 2022 og styresak 30/16 som omhandler oppfølgingen av strategien. Utviklingsavtalen bør etter dette bestå av et prioritert utvalg av eksisterende målstruktur. På denne måten vil avtalen også kunne brukes som redskap for at strategien følges opp i tråd med styrets overordnede prioriteringer.

Et første utkast til avtale ble diskutert med dekanene i møte 9. februar. I dette møtet ble det foreslått å begrense avtalen til 3 mål, ett innenfor forskning, ett innenfor utdanning og ett innenfor området samfunnskontakt. Det var enighet om følgende mål:

1. UiB skal utvikle flere forskningsmiljøer av høy internasjonal standard
2. Videreutvikling av kvaliteten i studieprogrammene skal gjøre UiBs kandidater til de mest attraktive i Norge
3. UiB skal styrke sine langvarige relasjoner med myndigheter, næringsliv, kulturliv og samfunnsliv

Det legges videre opp til at det jobbes videre med målformuleringen for å gjøre disse tydeligere, operasjonaliserbare og etterprøvbare.

I samme møte ble virkemidler og måleparametere som skal støtte opp om målene vurdert uten at det ble konkludert. Det var likevel enighet om at internasjonalisering og UiBs ambisjoner om å være et internasjonalt forskningsuniversitet bør komme fram som et gjennomgående virkemiddel innenfor alle mål.

Drøftingene fokuserte på de overordnede målene og fakultetene ble bedt om å komme med mer konkrete innspill innen 1. mars 2017. En mer utfyllende sak vil deretter fremmes for Styret i april.

#### **Universitetsdirektøren sine merknader**

Departementet gjennomfører en prosess med flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og den enkelte institusjon og UiB skal gi innspill til utviklingsavtale innen 15. mars 2017.

Departementet har lagt opp til en relativt omfattende prosess for arbeidet med utviklingsavtalen. Innspillet som oversendes per mars skal blant annet behandles i møter med KD både i våren og høsten 2017, i tillegg til en særskilt behandling i forbindelse med årets etatsstyringsmøte. Det vil således være flere anledninger til å gi ytterligere innspill til avtalen og universitetsledelsen tar sikte på å holde Styret fortløpende orientert om arbeidet.

Departementet legger til grunn at målene i utviklingsavtalen skal være en integrert del av, eller samordnes med, institusjonens øvrige målstruktur. Samtidig skal avtalene bidra til den faglige utviklingen ved institusjonene, og de skal være til støtte for styret. Avtalene kan således tjene som instrument for å løfte saker eller områder hvor *«institusjonenes styre og ledelse ser behov for å ha særlig trykk på gjennomføring.»*

På dette grunnlag foreslås det at avtalen brukes som redskap for at strategien følges opp i tråd med styrets overordnede prioriteringer. Utgangspunktet bør være å prioritere de viktigste målformuleringen fra strategien, heller enn en økning i antall mål og styringsparametere.

Kunnskapsdepartementet skisser en avtale med 3-5 mål. I denne omgang legges det til grunn at 3 av strategiens mål inngår som del av avtalen. Til styrets april møte legges det fram en mer utarbeidet utkast til avtale, inkludert virkemidler og måleparametere. Styresaken i april vil også være utgangspunkt for diskusjoner i etatsstyringsmøte med KD våren 2017.

15.02.2017/Steinar Vestad/Tore Tungodden

## **Utviklingsavtale med Universitetet i Oslo**

Målene i utviklingsavtalen skal realiseres innen våren 2020. Endelig rapport om måloppnåelse skal inngå i UiOs årsrapport for 2019 som ferdigstilles i mars 2020.

I 2017 vil det ikke være knyttet midler til avtalen. Målene i avtalen skal kunne realiseres innenfor eksisterende finansielle ressurser. Dersom departementet vil knytte økonomiske virkemidler til utviklingsavtalen i avtaleperioden, tar departementet initiativ til dialog om eventuell justering av avtalen slik at den tilpasses nye forutsetninger.

Institusjonen skal omtale status for oppfølging av avtalen i årsrapporten hvert år. Her skal det fremgå hva som er status på måleparametre/milepæler sammenlignet med utgangspunktet for avtalen.

Første dialog om utviklingsavtalen er etatsstyringsmøtet våren 2018. Denne dialogen kan også gi muligheter for justeringer i avtalen.

## **Utviklingsmål for Universitetet i Oslo**

Det overordnede målet for utviklingsavtalen mellom UiO og departementet er *økt utdanningskvalitet og internasjonalisering basert på forskning av høyeste kvalitet – innenfor et bredt spekter av fag og disipliner.*

### **1. Fremragende utdanningskvalitet**

UiO har som ambisjon å knytte forskning og utdanning enda tettere sammen og derigjennom styrke utdanningskvaliteten. For et internasjonalt ledende universitet er forskning nært knyttet til – og avhengig av – utdanningsvirksomheten ved institusjonen. Som et forskningsintensivt breddeuniversitet med flere universitetsmuseer har også UiO en unik mulighet til å skape enda mer tværfaglige forsknings- og utdanningsmiljøer. UiO har som ambisjon at dette skal utnyttes enda bedre. UiO er også opptatt av å sikre gode utviklingsvilkår for profesjonsfagene, og vil sikre at øvrige tiltak for styrket utdanningskvalitet bidrar til et slikt overordnet hensyn.

*Måloppnåelsen vurderes på bakgrunn av gjennomføring av utvalgte tiltak og analyser av nøkkeltall:*

- *Samordning av undervisningsressurser:* UiO vil i 2017 etablere en koordinerende enhet for støtteressurser for utdanning (Senter for læring og utdanning). Å samle eksisterende støtteressurser knyttet til utdanningsområdet under en tydelig faglig ledelse, vil gi arbeidet med utdanningskvalitet ved institusjonen et ytterligere løft. UiO vil også vurdere muligheten for å opprette et akademi for fremragende utdanning, som kan ses i sammenheng med det øvrige arbeidet med meritteringstiltak ved UiO. En slik satsing vil ha overføringsverdi i sektoren. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av gjennomføring av tiltakene.
- *Fysisk læringsmiljø:* Med støtte i «Masterplan for eiendommer» vil UiO arbeide med hvordan nye digitale arbeids- og samhandlingsvaner bør prege utformingen av det fysiske læringsmiljøet i form av bygningsmessige og arkitektoniske løsninger mv. Spesielt skal mulighetene for en kompetanseoppbygging i tilknytning til UiOs forskningsmiljøer innen læring og pedagogikk forsøkes utnyttet. Målet er at arbeidet skal munne ut i et sett prinsipper eller en veileder for utvikling av fremtidens undervisningslokaler og hvordan det best mulig kan legges til rette for studentenes egen læring i en digital kontekst. I lys av at en stadig større del av institusjonens samlede økonomiske ramme fremover vil måtte bli brukt til å vedlikeholde historiske/vernede bygninger, vil UiO utrede alternative bærekraftige eierskapsmodeller for disse byggene. Dette er særlig relevant for den selvforvaltende delen av sektoren. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av gjennomføring av tiltakene.

- *UiOs lærerutdanninger:* UiO er Norges største lektorutdanner på universitetsnivå. ProTed – senter for fremragende utdanning, i samarbeid med Universitetet i Tromsø – Norges arktiske universitet, har som mål å fremme kvalitet i høyere utdanning og bidra til utviklingen av integrerte lærerutdanninger. UiO vil utvikle en mer helhetlig profil på lærerutdanningene, blant annet gjennom å videreutvikle samarbeidet med Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) og Oslo kommune. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av gjennomføring av konkrete samarbeidstiltak med HiOA og Oslo kommune knyttet til lærerutdanningene, og årlig analyse av søker- og kandidattall for UiOs lærerutdanninger.
- *Poenggivende praksis:* UiO vil legge til rette for bedre kontakt mellom akademia og arbeidsliv i utdanningsprogrammene, blant annet gjennom å sikre uttelling for praksis i ulike utdanningsprogrammer. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av utvikling av system for poenggivende praksis i nært samarbeid med partene i arbeidslivet, og årlig analyse av antall kandidater med poenggivende praksis i arbeidslivet.
- *Studiepoengproduksjon:* UiO har som ambisjon å løfte studiepoengproduksjonen per student (studiesuksess). UiO vil gjennomføre en omfattende analyse av studiesuksess ved UiO i 2017. Måloppnåelse vurderes for øvrig på bakgrunn av årlige analyser av kandidat- og studiepoengtall.
- *F. Evaluering av utdanningskvalitet:* UiO vil utarbeide en rapport om andre universiteters metoder for evaluering av utdanningskvalitet, og på basis av dette vurdere å innføre en egen metode for slik evaluering for å kunne bidra til årlige forbedringer av utdanningskvaliteten. Et slikt prosjekt vil kunne ha stor relevans for sektoren.
- *G. Bedre arbeidsdeling i sektoren:* På sikt – når flere institusjoner omfattes av utviklingsavtaler – kan koordinering av fagtilbud inngå som en del av avtalegrunnlaget. I løpet av 2017 vil UiO arbeide for å utvikle minst en konkret modell for nasjonalt SAK-samarbeid innenfor et spesifikt fagområde – med økt internasjonal synlighet og faglig kvalitet som drivere. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av fremdrift i UiOs prosesser knyttet til nasjonal og nordisk arbeidsdeling.

## **2. Økt forskningsaktivitet i Horisont 2020**

Deltakelse i Horisont 2020 er en tydelig indikator på forskningskvalitet. UiO har økt EU-deltakelse som en av de viktigste prioriteringene i tråd med regjeringens «Strategi for forsknings- og innovasjonssamarbeidet med EU». Når det gjelder ERC-tildelinger generelt, ligger UiO på et godt internasjonalt nivå; når det gjelder tilslag innenfor tematiske satsinger og enkelte fagretninger – herunder medisin og IKT – har institusjonen et forbedringspotensial, jf. bl.a. Forskningsbarometeret 2016.

*Måloppnåelsen vurderes på bakgrunn av gjennomføring av utvalgte tiltak og analyser av nøkkeltall:*

- *Oppfølging av EU-benchmark:* UiO har – med utgangspunkt i UiO og ulike europeiske universiteter – gjennomført en sammenlignende undersøkelse av faktorer som påvirker deltakelse i EU-forskning. I lys av undersøkelsen er det fremkommet en rekke anbefalinger til tiltak som UiO vil implementere. Tiltakene omhandler bl.a. et styrket støtteapparat for prosjekter i driftsfasen, interne incentiver for koordinatorprosjekter, og mer systematisk kompetansebygging ved institusjonen. Konkret innfasing av tiltak vil besluttes i 2017.
- *Søknader og gjennomslag innenfor de tematiske områdene i Horisont 2020:* UiO har et potensial for større gjennomslag innenfor tematiske områder i Horisont 2020, herunder helse. UiO vil forsterke samhandlingen med Helse Sør-Øst/Oslo universitetssykehus (HSØ/OUS) for bedre å utnytte det potensialet som ligger i et samarbeid i forbindelse med søknader til helseprogrammet. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av årlig analyse

av relevante nøkkeltall (antall søknader, prosjekter mv.) samt samarbeidsprosjekter med HSØ/OUS i forbindelse med søknader innen helse i Horisont 2020.

- *Rekruttering innen Marie Sklodowska Curie Actions (MSCA):* UiO har et godt utgangspunkt innenfor MSCA, men ønsker å tiltrekke seg enda flere gode enkeltkandidater – særlig på post.doc-nivå (MSCA-IF). UiO vil sette i gang en særskilt analyse/benchmark av sammenlignbare institusjoner i Europa som lykkes på dette området, for på denne måten utforme målrettede tiltak. Det antas at en slik analyse vil være av interesse for sektoren som helhet. Måloppnåelse vurderes for øvrig på bakgrunn av årlig analyse av relevante nøkkeltall (antall søknader, prosjekter mv.).

### **3. Mer omfattende internasjonalt forsknings-, utdannings- og innovasjonssamarbeid**

Kunnskap kjenner ingen landegrenser. Et hovedmål i *Strategi 2020* er at Universitetet i Oslo skal være et grensesprengende universitet, både faglig og geografisk. Som et ledd i dette skal UiO legge bedre til rette for tverrfaglig samarbeid. Tverrfaglighet skal vektlegges innenfor forskning og utdanning både hjemme og ute. Det internasjonale engasjementet skal bli enda større, blant annet gjennom økt deltakelse i strategiske partnerskap, klyngesamarbeid og i det europeiske forskningsområdet. Økt internasjonalisering av utdanningene vil også være med på å løfte utdanningskvaliteten ytterligere

*Måloppnåelsen vurderes på bakgrunn av gjennomføring av utvalgte tiltak og analyser av nøkkeltall:*

- *Europeisk universitetsnettverk:* Det nystartede nettverket «The Guild of European Research-Intensive Universities», hvor UiO er eneste norske medlem, har ambisjoner om et bredt, inter-institusjonelt samarbeid innenfor forskning, utdanning og innovasjon – i tillegg til et forsterket nærvær til politiske prosesser i EU. Etableringen av Guild Policy Labs skal bidra til en enda sterkere tilknytning mellom academia og samfunn. Måloppnåelse vurderes ved kvalitativ vurdering av resultater (antall og type samarbeidsprosjekter, arrangementer, mv.).
- *Innovasjonsløft ved UiO og samarbeidsprosjekter med internasjonalt næringsliv:* UiO vil fortsette å styrke koblingen mellom fremragende grunnforskning og nytt næringsliv. Som en følge av satsingen «Innovasjonsløft for UiO» vil det implementeres målrettede tiltak innen utdanningsområdet i løpet av 2017-18. Videre har UiO som ambisjon å utvikle samarbeidsprosjekter med næringslivet, primært innenfor rammen av «The Guild»– for UiOs del ideelt innen livsvitenskaps-området og tilhørende klyngeambisjoner. Måloppnåelse vurderes for øvrig ved årlig analyse av relevante nøkkeltall fra UiOs TTO.
- *UiO: Livsvitenskap og ny nylivsvitenskap-klynge:* Livsvitenskapen har stort næringspotensial og vil gi arbeidsplasser og nødvendig omstilling til en grønnere økonomi. Et nytt bygg for livsvitenskap, farmasi og kjemi ved UiO skal legge til rette for fremragende forskning, undervisning og innovasjon i tett samarbeid med helseforetak, kommune og næringsliv. På sikt har UiO ambisjoner om at Gaustadbekkdalen skal utgjøre sentrum for en ny livsvitenskap-klynge. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av prosjekter og resultater knyttet til UiO: Livsvitenskap, og fremdrift i klynge-etablering.
- *Studentutveksling og samarbeid med utenlandske institusjoner:* UiO vil utvikle den internasjonale profilen på studieprogrammene og legge til rette for økt studentutveksling. UiO har som ambisjon å øke antallet utreisende utvekslingsstudenter og inngå flere gjensidig forpliktende avtaler om langvarig studieprogramsamarbeid med utenlandske institusjoner. Måloppnåelse vurderes på bakgrunn av innfasing av «fritt semester» i flere studieprogrammer, samt årlig analyse av relevante nøkkeltall (utreisende utvekslingsstudenter, andelen studenter med utvekslingsopphold, felles grader, doble grader, felles semestre/emner og PhD cotutelle-avtaler).

## **Utviklingsavtalen ved NTNU**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) ble av Kunnskapsdepartementet spurt om å delta som pilotinstitusjon i arbeidet med utvikling av flerårige utviklingsavtaler mellom departementet og den enkelte institusjonen.

Institusjonen med avtalen er å styrke institusjonens strategiske utvikling innenfor de overordnede rammene for sektoren. Avtalen inneholder mål på prioriterte utviklingsområder som skal bidra til å tydeliggjøre institusjonens profil og på sikt gi bedre arbeidsdeling i sektoren.

Innholdet i avtalen er utarbeidet gjennom en prosess i 2016 med innspill fra NTNU og dialog med departementet blant annet i fellesmøte for pilotinstitusjonene og i etatsstyringsmøtet. For NTNU har det vært viktig at målene i utviklingsavtalen inngår som en del av den ordinære målstrukturen, og målene er sidestilt med øvrige virksomhetsmål. En mer utdypende beskrivelse av målene og den helhetlige målstrukturen finnes omtalt i saker behandlet av NTNUs styre i oktober og desember 2016.

Målene i utviklingsavtalen skal realiseres innen våren 2020. Endelig rapport om måloppnåelse skal inngå i NTNUs årsrapport for 2019 som ferdigstilles i mars 2020.

I 2017 vil det ikke være knyttet midler til avtalen. Målene i avtalen skal kunne realiseres innenfor eksisterende finansielle ressurser. Dersom departementet vil knytte økonomiske virkemidler til utviklingsavtalen i avtaleperioden, tar departementet initiativ til dialog om eventuell justering av avtalen slik at den tilpasses nye forutsetninger.

Institusjonen skal omtale status for oppfølging av avtalen i årsrapporten hvert år. Her skal det fremgå hva som er status på måleparametre/milepæler sammenlignet med utgangspunktet for avtalen.

Første dialog om utviklingsavtalen er etatsstyringsmøtet våren 2018. Denne dialogen kan også gi muligheter for justeringer i avtalen.

## **Utviklingsmål for NTNU**

Avtalen inneholder fem utviklingsmål. Fellesnevner for målene er at de er viktige for å realisere gevinstene av fusjonen mellom NTNU og Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund, samt at de innebærer aktiviteter som er vesentlige i arbeidet med faglig integrasjon. For øvrig er det mål som bidrar til å tydeliggjøre NTNUs profil og posisjon i sektoren, og som det vil kreve mye arbeid av NTNU over flere år for å nå. Det er dessuten områder hvor ekstra støtte og påtrykk fra departementet vil være en fordel for å realisere målene.

### **1. NTNU skal heve kvaliteten i studieporteføljen gjennom samordning og effektivisering.**

Ett av fusjonens hovedmål er at den skal bidra til at NTNUs utdanning holder høy internasjonal kvalitet, faglig og pedagogisk, og til at NTNUs studietilbud er ettertraktede utdanningsvalg i Norge. For å hente ut de forventede gevinstene av fusjonen er det behov for å ha spesiell oppmerksomhet på strategisk arbeid med studieporteføljen de nærmeste årene. En sentral del av dette er også å se NTNUs samlede studietilbud i et nasjonalt perspektiv. I avtaleperioden vil NTNU arbeide med samordning og sammenslåing av studieprogram. NTNU skal definere en kvalitetsstandard for studieporteføljen gjennom å utvikle og få vedtatt en politikk for studieporteføljeutviklingen ved NTNU. Styrket studieprogramledelse er et vesentlig satsingsområde der flere tiltak skal sikre gjennomføringsevnen. Lærer- og lektorutdanningene skal følges spesielt.



### *Vurdering av måloppnåelse*

Måloppnåelsen vurderes på gjennomføring av konkrete aktiviteter, samt måling på nøkkeltall:

- Effektivisering og samordning* måles ved antall samordnede og sammenslåtte studieprogram.
- Kvaliteten i porteføljen* ved utgangen av avtaleperioden skal vurderes opp mot kvalitetskravene definert i politikken.
- Styrket studieprogramledelse*; Målet er at alle studieprogram har studieprogramleder og studieprogramråd i henhold til mandat. For øvrig vurderes måloppnåelse i forhold til om planlagte tiltak er gjennomført.
- Lærer og lektorutdanningene* følges spesielt gjennom to indikatorer: Gjennomsnittlig karakterpoeng ved opptak og gjennomføring (i avtaleperioden). I tillegg vil NTNU følge med på antall FoU-prosjekter knyttet til universitetsskolene.

## **2. NTNU skal styrke den pedagogiske kompetansen og utvikle et system for pedagogisk merittering.**

NTNU har ambisjon om en markert styrking av undervisningskvaliteten og har satt i verk flere tiltak for å nå dette målet, herunder styrking av den pedagogiske kompetansen. For å lykkes med dette vil NTNU arbeide langs to akser: NTNU vil styrke den pedagogiske kompetansen generelt, både for studenter som bidrar i undervisningen og ansatte i ulike stillingsgrupper. Samtidig vil NTNU utvikle et system for pedagogisk merittering. Dette arbeidet er startet i samarbeid med UiT Norges arktiske universitet, med et langsiktig mål om at dette utvikles til et nasjonalt system.

### *Vurdering av måloppnåelse*

Måloppnåelsen vurderes på gjennomføring av konkrete aktiviteter, samt måling på nøkkeltall:

- Utvikle læringsutbyttebeskrivelse for pedagogisk basiskompetanse og utvikle tilbud basert på denne læringsutbyttebeskrivelsen
- Økning i antall læringsassistenter hvert år.
- Antall ansatte med tildelt status som «merittert underviser»
- Antall/andel fagmiljø med meritterte undervisere

## **3. NTNU skal planlegge en fremtidsrettet, samlet campus som kan bli modell for fremtidige offentlige utbygginger i Norge.**

Campusutvikling handler ikke først og fremst om å bygge, men om hvordan utviklingen av fysisk infrastruktur legger til rette for at NTNU kan løse sitt samfunnsoppdrag og bidra til omstillingen som Norge står overfor. NTNU skal både utvikle og bruke fremtidsrettet kunnskap på egne campus i alle tre byer. Utviklings-målet handler om å få en god start på campusutviklingsprosjektet, med rom for en nyskapende planprosess med piloter, eksperimentering og følgeforskning. NTNU vil stimulere fagmiljøene til å bruke campusrelaterte problemstillinger som case i undervisningen, og ønsker forskning på ulike sider av campusprosjektet.

### *Vurdering av måloppnåelse:*

Måloppnåelsen vurderes på gjennomføring av konkrete aktiviteter knyttet til leveranser på fire punkter:

- Faglig integrasjon*: NTNU skal arbeide med campusutvikling samtidig som det gjennomføres en stor fusjon. Dette innebærer at relokalisering og tilpasning som følge av fusjon og reorganisering må ses i sammenheng med den overordnede masterplanen for campus. NTNUs ambisjon er at campusutvikling skal bidra til raskere og bedre gjennomføring av fusjonsprosessen.
- Antall pilotprosjekter*: NTNU er allerede i gang med å teste ut ulike løsninger for infrastruktur tilpasset eksempelvis innovativ utdanning og nyskappingsaktiviteter, og vil

gjøre forsøk med bærekraftige, produktive bygninger. NTNU har som mål å gjennomføre 6 piloter i 3-årsperioden.

- *Antall igangsatte forskningsprosjekter:* Kvalitativ vurdering av antall prosjekter, størrelsen på dem og faglig spredning.
- *Arbeidsplasskonsepter:* NTNU skal levere beskrivelser av arbeidsplasskonsepter for ulike oppgaver og aktører på campus som sikrer at NTNU utvikler bygg som har gode arbeidsplasser godt tilpasset aktivitetene som skal gjennomføres der, samtidig som arealene er nyskapende, effektive og bærekraftige.

#### **4. NTNU skal synliggjøre og øke nyskappingsaktiviteten med utspring fra klynger og sentre.**

Høy nyskappingsaktivitet er ett av NTNUs særtrekk, og NTNU vil arbeide for å videreutvikle sin posisjon i sektoren og bidra til å etablere standarder. NTNU antar det er et uforløst potensial for økt nyskappingsaktivitet, og ønsker økt innsikt i hvordan nyskappingsaktiviteten foregår i sentre og klynger, samt bedre forståelse for hvordan egenutviklet kunnskap tas i bruk. Gjennom økt innsikt i hvordan en kan måle og dokumentere sammenhengen mellom forskning og innovasjon, kan man også utvikle gode belønningssystemer og virkemidler, samt identifisere nye muligheter og iverksette nye tiltak for på sikt å øke nyskappingsaktiviteten i hele fagbredden.

##### *Vurdering av måloppnåelse:*

Måloppnåelsen vurderes gjennom gjennomføring av konkrete aktiviteter, samt måling på nøkkeltall:

- NTNU skal etablere et nytt kunnskapsgrunnlag, som også inneholder forslag til tiltak og virkemidler for økt nyskappingsaktivitet
- NTNU skal utvikle et helhetlig indikatorsett for måling og synliggjøring av nyskappingsaktiviteten
- NTNU skal gjennomføre 2-4 pilotprosjekter for bedre integrasjon av innovasjonskompetanse i ph.d.-utdanningen
- Økning i andel avlagte bachelor- og masteroppgaver i samarbeid med eksterne eller som en del av forskningsprosjekter ved NTNU (*Merk: Denne forutsetter et par nye felter i FS*)
- Forbedrede resultater fra NTNU Technology Transfer (TTO): ideer, patenter, lisenser, bedriftsetableringer etc.
- Økning i omsetning fra bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet (BOA) fra andre finansieringskilder enn Forskningsrådet og EU

#### **5. NTNU skal heve kvaliteten i forskningen og utvikle flere fagmiljøer på høyt internasjonalt nivå.**

Med fusjonen har NTNU fått en mer sammensatt organisasjon, med ulike forskningstradisjoner og kulturer. NTNU har som mål å ha flere fagmiljøer som hevder seg i verdenstoppen og forskning som setter tydelige spor etter seg. I utviklingsavtalen fokuserer NTNU på to satsingsområder som henger nøye sammen, nemlig Horisont 2020 og vitenskapelig publisering. For å realisere ambisjonene er det helt nødvendig å delta og bidra i internasjonalt forskningssamarbeid, Horisont 2020 spesielt. En forutsetning for å lykkes er at NTNU har internasjonalt orienterte fagmiljøer og forskere med sterke vitenskapelige CV-er. Derfor vektlegges arbeid med vitenskapelig publisering med høy kvalitet og internasjonalt gjennomslag.

##### *Vurdering av måloppnåelse:*

Måloppnåelsen vurderes gjennom analyser av nøkkeltall:

Horisont 2020, økning i:	Vitenskapelig publisering, økning i:
Akkumulert omsetning i perioden	Andel publiseringspoeng på nivå 2
Antall prosjektsøknader/år	Andel internasjonal sampublisering
Andel prosjektsøknader over terskelverdi	Andel publikasjoner i de 10 % mest siterte kanaler
Antall ERC-søknader til fase 2	Andel publikasjoner med åpen tilgang
Antall ERC-stipender	
Antall prosjekter fordelt på programmer	