

# NTNUs Strategiplan 2011 -2020

Høringsuttalelse fra AB-fakultetet.

## 1. Synspunkter på utkastet til NTNUs strategi

### **Generelt**

Vi finner at det foreliggende utkastet til strategiplan representerer en god utvikling og videreføring av tidligere strategiplaner.

Det finner det riktig å legge større vekt på de overordnede store og prinsipielle veivalgene, slik det her er gjort. Dette medfører at da at konkrete enkeltvalg i større grad skjer som resultat av en løpende diskusjon og prosess i tråd med de overordnede valgene. Med dette får en større rom for dynamikk, smidighet og læring underveis i prosessen. Dette vil styrke utviklingen av en aktiv faglig-strategisk styrings- og ledelseskultur, framfor en ureflektert og mekanisk (om aldri så oppfinnsom) administrativ oppfølging av detaljerte mål som i hovedsak er blitt satt for 5 år i gangen.

Vi synes derfor det blir vanskelig når strategiplanen på noen enkeltområder trekker fram eksempler på spesifikke valg av faglige satsingsområder, slik som når en skriver at en ”skal styrke og integrere muliggjørende teknologier som IKT, bioteknologi og nanoteknologi”. Vi forstår at NTNU her vil markere at vi har kompetanse til å svare på utfordringen når den norske regjering definerer teknologiske satsingsområder. I en strategiplan med 10 års-perspektiv bør hovedfokus likevel ligge på NTNU som en pådriver for ny fagutvikling i samsvar med vår visjon og vårt samfunnsoppdrag. Vi foreslår derfor at en også tydeliggjør eksempel faglige satsinger som mer direkte er i tråd med vår visjon og vårt samfunnsoppdrag.

Fakultetet er svært tilfreds med at kunstnerisk virksomhet nå har fått en tydelig plass på samme nivå som forskning i strategiplanen. Vi finner at dette er i tråd med målsettingen om at hele virksomheten skal holde høy internasjonal kvalitet.

Den generelle oppbygningen av de ulike områdene med først en mer generell beskrivelse av området og mål/ambisjoner, deretter kulepunkter med mål og til slutt veivalg kan være litt forvirrende fordi detaljeringsgraden varierer i de tre ulike delene. På side 5 ”overordnede mål og veivalg” står det f.eks. i den generelle teksten at en ønsker å bygge videre på det strategiske samarbeidet med SINTEF og St.Olavs mens i kulepunktene på mål og veivalg er mer generelle utsagn.

### **Visjon**

Vi mener at ”Kunnskap for en bedre verden” skal flyttes opp som overordnet tittel. Dette oppsummerer NTNUs verdigrunnlag og samfunnsoppdrag på en meningsfylt, samlende og motiverende måte. ”Internasjonalt framragende” vil som undertittel angi det ambisjonsnivå vi legger oss på, et ambisjonsnivå som får mening gjennom den overordnede visjonen. Denne undertittelen skaper videre kontinuitet og viser utviklingen fra forrige planperiode. En slik visjon vil også bedre reflektere NTNUs verdier og samfunnsoppdrag.

Vi er enige i at ”NTNUs teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil og egenart som universitet skal utnyttes som en styrke og et konkurransefortrinn”. Imidlertid synes refleksjonen over og

forståelsen av hva denne egenarten består i å være for lite utviklet, ut over fag ren fagprofil og vekt på tverrfaglighet.

Aspekt av NTNUs (potensielle) egenart som burde vært ytterligere utdypet og funnet en bredere og mer utviklet plass i strategidokumentet er

- vår særegne nordiske arbeidsetikk/kultur basert på et egalitært menneskesyn, åpenhet og medansvar
- kunstfagenes plass ved NTNU gir unike muligheter for et bredt tverrfaglig samarbeide
- NTNUs brede samfunnskontakt og framtreddende plass i Trondheim kan – gjennom større samvirke og integrasjon av aktiviteter og areal – gi store synergieffekter ytterligere styrke fagutvikling og studiemiljø.
- NTNU har en lang tradisjon for læring gjennom reelle oppgaver og problembasert læring. Dette er nært knyttet til vår forståelse av samfunnsoppdraget og vårt særlige ansvar for tverrfaglighet og gir en forståelse og kompetanse som ikke oppnås gjennom andre læringsformer.

Dette er områder som i større grad bør trekkes fram og vektlegges i strategiplanen slik at det kan følges opp i det påfølgende løpende strategiarbeidet.

Vi støtter den sterke vektleggingen av at hele virksomheten skal holde høy internasjonal kvalitet samtidig som noen miljø skal ligge i internasjonal toppklasse. Disse to målsettingene synes også godt balansert.

## Verdier

Under ”konstruktiv” foreslår vi følgende tilføyelse: ”... og virksomheten skal bidra til bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping **og utvikling.**”

Det er bra at behovet for respekt, åpenhet og dialog mellom ulike disipliner og fagtradisjoner har fått en bred plass. Imidlertid synes verdien av den tradisjonelle debatten internt i fagmiljøene rundt spørsmål som begrepsapparat, angrepsvinkel, teoretisk grunnlag, metode, relevans etc. å være noe underkommunisert. Det kan synes som så selvfølgelig at det er unødvendig å understreke dette. Men i en situasjon hvor økende vekt på faglig ledelse, faglig konsentrasjon og forskningsplanlegging generelt av enkelte blir lest som svekkelse av faglig frihet og autonomi, kan det likevel være betryggende om dette tydeliggjøres et verdigrunnlag.

## Samfunnsoppdrag

Under ”Vårt demokratiske og solidariske oppdrag” foreslår vi følgende tilføyelse: ”Vi skal engasjere oss i å løse noen av verdenssamfunnets store utfordringer innenfor energi og klima, miljø og utvikling, **internasjonal by- og boligutvikling**, helse og velferd, menneskerettigheter og sameksistens på tvers av kulturer.”

Internasjonal by- og boligutvikling representerer i dag en av klodens største utfordringer. Flertallet av menneskene på jorden bor nå i byer, og praktisk talt all videre befolkningsvekst vil skje i byer, hovedsakelig i store og mellomstore byer i den fattige del av verden. Det som karakteriserer denne utfordringen er (sett i et universitetsperspektiv) dens tverrfaglige karakter. Man kan med betydelig tyngde hevde at den sektorbaserte, lineære utviklingsforståelsen er en av hovedårsakene til at kloden i dag står overfor livs- og samfunnstruende klimautfordringer. Dette viser seg kanskje klart i den voldsomme byveksten i verden. Løsningen – om den fins – er ikke ’more of the same’, dvs. mer spissfindig tekniske løsninger, men en bredere, langt mer sammensatt tilnærming. NTNU står

spesielt godt rustet til å yte bidrag til ny kunnskap basert på pågående "by-arbeid" ved fak. for arkitektur, inst. for tverrfaglige kulturstudier, geografisk institutt og antropologisk institutt, men ikke minst gjennom å kople de internasjonale innsatsområdene som strategiplanen allerede lister opp i en felles by-arena. By- og boligforskning i internasjonal sammenheng kan kanskje sees på som vanskelig, men den er uavvendelig, og vi står bedre rustet enn de fleste universitet til å kunne yte relevante bidrag.

NTNU er et "UN-Habitat partner university", ett av omtrent 10 i hele verden. Rektor og UN-Habitats direktør signerte her i Trondheim et såkalt MOU (memorandum of understanding) for et par år siden. UN-Habitat er FNs organ for bolig og byutvikling og står på en måte som garantister, i hvert forvalter de fagområdet, for "Tusenårs mål nr 7 om miljø og boligutbedring for fattige. Det forplikter og utfordrer.

### **Overordnede mål og veivalg**

Andre avsnitt forandres slik:

"Den globale utviklingen etterspør nye løsninger og perspektiver. Vi skal ivareta og fornye nasjonens teknologiske kompetanse. Vi må bruke vår hovedprofil, faglig bredde og tverrfaglige kompetanse til å løse komplekse utfordringer. Vi må utdanne mennesker som arbeider i skjæringspunktet mellom teknologi, naturvitenskap, medisin, arkitektur, **kunst**, kultur- og samfunnsfag. NTNUs nære samarbeid med et nyskapende samfunns- og næringsliv, gir oss et fortrinn."

(kunst er ikke det samme som kultur)

Følgende veivalg bør få egne kulepunkt:

- Vi skal prioritere en utdanning basert på en kunstnerisk virksomhet av høy internasjonal kvalitet
- Vi skal prioritere og legge til rette for tverrfaglighet i undervisning og forskning.
- Vi skal ta vare på, tydeliggjøre og utvikle vår særegne nordiske arbeidsetikk/kultur basert på et egalitært menneskesyn, åpenhet og medansvar

I tillegg forslår vi følgende tilføyelse til andre kulepunkt under veivalg:

- Vi skal prioritere langsiktig, grunnleggende forskning og muliggjørende teknologier og kunnskapsplattformer.

### **Forskning og kunstnerisk virksomhet**

I første avsnitt bør tredje setning endres slik:

".... Forskning **og kunst** er grunnlaget for utdanning og nyskaping av høy kvalitet. ..."

I andre avsnitt bør .. setning endres slik:

"Vi skal ha høy kompetanse på teknologier **og kunnskapsplattformer** som åpner nye muligheter innenfor mange anvendelsesområder **herunder** IKT, bioteknologi og nanoteknologi. "

Vi støtter understrekingen av behovet for fokus, tydelig retning og konsentrasjon. Men vil likevel understreke at dette må balanseres opp mot og kombineres med behovet for å opprettholde den breddekompetanse og forståelse for den allmene fagutvikling, som undervisningen innen våre studietilbud krever.

Vi foreslår at følgende kulepunkt under veivalg endres til:

- Vi skal styrke og integrere muliggjørende teknologier **og kunnskapsplattformer** som IKT, bioteknologi og nanoteknologi

Vi foreslår at følgende veivalg får egne kulepunkt:

- Vi skal styrke og utvikle tverrfaglig basert forskning.
- Vi skal styrke og utvikle forskning på områder som gjør oss i bedre stand til å ivareta vårt samfunnsansvar på områder som
- Vi skal styrke og utvikle forskningsbasert profesjonskompetanse.

## Utdanning og læringsmiljø

Vi vil understreke at undervisningen på en del områder faktisk ikke er forskningsbasert, men i stedet er basert på kunstnerisk virksomhet. Vi finner ingen god fellesbetegnelse som kan erstatte begrepet ”forskningsbasert utdanning”. Men vil anbefale at en endrer følgende formulering:

”Utdanningen skal bygge på god forskning og **kunstnerisk virksomhet og skal** stimulere til kritisk refleksjon og nyskaping.”

Et veivalg må være:

- Videreutvikle problembaserte læringsformer som gjennom direkte brukerkontakt og gjennom reelle eksisterende oppgaver og problemstillinger styrker vårt fagmiljø og våre studenters kompetanse, evne og engasjement til å ta inn over seg vårt NTNUs samfunnsoppdrag på områder som energi og klima, miljø og utvikling, helse og velferd, menneskerettigheter og sameksistens på tvers av kulturer.

Det undervisningsarbeid og den læring som i dag preger enkelte fagmiljø ved NTNU er innovativt og nyskape i seg selv og fungerer i høyeste grad som profilerende for NTNU både nasjonalt og internasjonalt.

Vi savner et bredere fokus på infrastruktur, arealdisponering og -struktur som en viktig del av læringsmiljøet. Forslag:

- Læringsmiljøet ved NTNU skal i sin helhet være preget av høy kvalitet og åpenhet. Det fysiske læringsmiljøet skal ha god arkitektur, ha tilstrekkelig kapasitet og være organisert og utstyrt for å imøtekomme fremtidens læringsformer

## Nyskaping

På dette området bør en utvikle et noe bredere fokus og ikke i for stor grad legge hovedvekten på det kommersielle. Dette handler ikke bare om produkter, men også om prosesser/arbeidsmåter

Forslag til endring:

”Vår nyskappingsaktivitet springer ut av forskning **og kunstnerisk virksomhet** av høy kvalitet.”

## Formidling og kommunikasjon

Den brukerrettede formidlingen er kun i indirekte grad berørt i strategien. Dette formidlingsaspektet er av spesielt stor betydning for de profesjonsrettede studiene.

Andre avsnitt endres til:

”Formidlings- og kommunikasjonsarbeidet skal ha som mål å gi allmennheten grunnleggende forståelse for forskning og **kunstnerisk virksomhet – både formål, arbeidsmåter og**



**resultater.** Universitetet skal bidra til en kunnskapsbasert offentlig debatt. Forskningsbasert kunnskap gir bedre grunnlag for politiske beslutninger og offentlig forvaltning.”

Under veivalg bør andre kulepunkt deles opp i to, slik:

- Vi skal profilere NTNUs kunstfaglige miljøer sterkere.
- Vi skal sikre og tilgjengeliggjøre Vitenskapsmuseets samlinger.

### **Ledelse og medvirkning**

Under veivalg bør følgende kulepunkt flyttes ut i et eget hovedkapittel for **bygninger og infrastruktur!**

Dette er en viktig muliggjører spesielt med tanke på

- undervisning/læringsmiljø,
- forskningsaktiviteter,
- nyskaping,
- samarbeid på tvers,
- samarbeid eksterne
- identitet/image

## **2. Forslag til indikatorer**

Vi kommer ikke i første rekke med konkrete forslag til indikatorer, men har følgende generelle betraktninger basert på diskusjonene på Røros-seminaret.

### **Sammensetning av indikatorer**

Kvalitative og kvantitative indikatorer kan ikke sees eller benyttes uavhengig av hverandre, men må benyttes slik at de supplerer hverandre. I hovedsak slik at kvantitative indikatorer benyttes til å undersøke, utprøve diskutere og understøtte en kvalifisert kvalitativ drøfting og konklusjon omkring måloppnåelse.

- En må av denne grunn ikke kunne forstå det slik at kvantitative indikatorer kan avleses direkte av uten kvalifisert bedømmelse. Dette medfører at det er viktig å kunne benytte flere indikatorer og at vektningen av dem løpende er underlagt et kvalifisert skjønn – og en kvalifisert åpen diskusjon
- NTNUs mangfoldighet gjør det lite hensiktsmessig å finne enkeltindikatorer som fungerer likt for alle fagmiljøer (som et slags minste felles multiplum). Viktigere må det være å finne et knippe av indikatorer (herunder kunstnerisk produksjon) som samlet fungerer motiverende for alle virksomhetsområder ved NTNU.
- Et godt sammensatt knippe av indikatorer muliggjør også at alle fagmiljøes bidrag er synlige når NTNU rapporterer og evaluerer sin utvikling / framdrift i forhold til strategiplanen.
- I tillegg er det viktig at alle fagmiljø ser på og prøver ut mer fagspesifikke og presise indikatorer når utviklingen innenfor egne fagområder skal drives fram og vurderes.
- Det er videre viktig at valget av strategiske indikatorer ikke kobles for direkte til budsjettfordelingsmodell, slik at effekten blir en snever fokusering på produksjon av indikatorer. IFM må forstås som et rimelig kompromiss som kun på et overordnet (og grovere) nivå samsvarer med våre målsettinger. På samme måte som for strategiplanens indikatorer er det imidlertid viktig at de indikatorene som blir brukt

(herunder kunstnerisk produksjon) er bredt sammensatt og gjennom dette samlet sett vil være relevante for alle fagmiljøer.

### **Vanskelig målbare områder**

- Det er viktig å ta vare på områder hvor indikatorene kan gi mangetydige og upresise indikasjoner på tilstand og utvikling. Dette kan gjelde målområder som
  - Evne til å lese en situasjon
  - En høyt artikulert felles diskurs
  - Evne til å fange opp områder med høyt utviklingspotensial
  - Evne til å identifisere (mulige) ansatte med høyt utviklingspotensial
  - Evne til å kunne ta ut/ realisere et slikt potensial
  - Raushet
  - Engasjement
  - Beslutningsevne
  - Respekt for vedtak
  - Lojalitet
  - Tillit

Dette er verdier/målsettinger/egenskaper som må holdes ved like og utvikles om universitetet løpende skal kunne foreta gode veivalg og beslutninger. I tillegg virker disse først og fremst over tid slik at gode resultat ikke like lett kan føres tilbake til noen enkelt kilde. Det er likevel viktig at vi ikke av den grunn faller for fristelsen til i for stor grad å vektlegge de aktivitetene og de måleområdene som gir umiddelbart målbare resultat.

- Innenfor en rimelig tidsramme kan en se for seg at vurderinger av ”impact”, som presentert på Rørosseminaret, kan kompensere for vanskene med å måle disse verdiene.
- I tillegg må vi også finne måter hvor måloppnåelse i forhold til disse verdier/målsettinger/egenskaper i seg selv kan undersøkes, drøftes og evalueres på kvalifisert grunnlag.

---

## Saksnotat til Fakultetsstyret ved Det medisinske fakultet

---

Til: Fakultetsstyret ved DMF

---

Kopi til: LOSAM, Instituttledermøtet

---

Fra: Dekan Stig A. Slørdahl

---

Signatur: Arild Skaug Hansen

---

### S-SAK 01-11 Forslag til høringsvar fra Det medisinske fakultet på utkast til NTNUs strategi 2011 – 2020

---

#### Forslag til vedtak:

”Fakultetsstyret slutter seg til forslaget til høringsvar fra Det medisinske fakultet på NTNUs strategi 2011 – 2020”

---

#### Bakgrunn

Det medisinske fakultet er invitert til å komme med høringsvar på utkast til NTNUs strategi for perioden 2011-2020. Rektor har i brev av 17. desember bedt om innspill på to nivå:

1. utkastet til strategi
2. forslag til måleindikatorer

Frist for høringsvar er 15. februar. Fakultetet har sendt inn et foreløpig høringsvar identisk med nedenstående, med forbehold om endring etter behandling Fakultetsstyret 17. februar. Høringsdokumentet og Rektors brev er vedlagt, sammen med fakultetets tidligere innspill i strategiprosessen.

Høringsutkastet er diskutert i fakultetets ledermøte og instituttene er invitert til å gi innspill. Arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget er egne høringsenheter.

Kommentarer og innspill fra diskusjonen i fakultetets ledermøte og fra instituttene omhandler utelukkende punkt 1, og går i all hovedsak langs to akser:

- Betydelig forenkling og fokusering av strategien
- Fokus på helse som tverrfaglig global samfunnsutfordring der NTNU bør profilere seg

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Adm.koordinator
Medisinsk teknisk forskningssenter 7489 Trondheim	E-post: dmf-post@medisin.ntnu.no <a href="http://www.ntnu.no/dmf">http://www.ntnu.no/dmf</a>	Medisinsk teknisk forskningssenter Olav Kyrres gt 9	+ 47 73 59 88 59 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 88 65	Arild Skaug Hansen arild.hansen@ntnu.no Tlf: + 47 73598757

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

## Høringssvar fra DMF

På bakgrunn av dette foreslås det at fakultetet avgir følgende høringssvar:

”Rektors høringsnotat om forslag til ny strategi for NTNU i perioden 2011 – 2020 er diskutert i fakultetets ledermøte og fakultetets enheter er invitert til å komme med innspill. Endelig høringssvar fra fakultetet er vedtatt av Fakultetsstyret i møte 17.02.2011.

### Pkt 1: strategiutkast

Det medisinske fakultet (DMF) mener overordnet at det gjort et godt arbeid som kan videreføres til en god strategi for NTNU i kommende periode. Kvalitet som et hovedkriterium for prioritering og institusjonenes verdier er tydeligere enn tidligere. Fakultetet vil imidlertid sterkt understreke at dokumentet i sin nåværende form er alt for omfattende og må spisses og forenkles betydelig for å kunne fungere som et strategisk dokument for institusjonen og dens ansatte og studenter. Implementering og eierskap til NTNUs strategiske mål er avhengig av at målene lett lar seg kommunisere både internt og eksternt. Dokumentet oppleves som en blanding av beskrivelser av nåsituasjonen, argumentasjon, strategiske mål, veivalg og delvis handlingsplaner. Dette medfører også en opplevelse av utydelige mål eller ”fremad i alle retninger” og mangel på prioritering og retning. Dokumentet oppleves heller ikke tydelig nok i forhold til universitetets teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil, og NTNU framstår først og fremst som et breddeuniversitet og ikke et spissuniversitet. Kanskje er dette også riktig, men da bør dette i så fall også tydeliggjøres. På tross av – eller kanskje på grunn av – dokumentets omfang, er det fortsatt uklart hva NTNU er og ønsker å være.

DMF vil framheve at implementering av strategien i organisasjonen forutsetter at den er lett tilgjengelig og forståelig, anvendbar og har et ”lavt brukergrensesnitt”. Vi oppfatter at dokumentet slik det framstår vil være vanskelig å forholde seg til for universitetets ansatte og studenter og tilsvarende uklart for omverdenen. Strategien bør derfor gis en form som gjør det lett å gripe de vesentlige strategiske mål og prioriteringer i form av noen få sentrale punkter – ideelt sett ikke mer omfattende enn at det får plass på én side. Bakgrunn, beskrivelser, argumentasjon og operasjonalisering av strategien bør gjengis i vedlegg.

NTNUs målsetting om *internasjonalt fremragende – kunnskap for en bedre verden*, er på den ene side et mål med tydelig verdireferanse, på den andre siden sier dette målet lite om NTNUs egenart og spesielle forutsetninger for å kunne bidra til målsettingen. Fakultetet opplever ikke at universitetets globale engasjement og ansvar kommer tydelig nok fram i dokumentet. Det synliggjøres heller ingen tydelig kobling mellom målsettingen internasjonalt fremragende og det å ta en aktiv rolle i å bidra til å løse de store globale samfunnsutfordringene. Som et stort universitet i et av verdens rikeste land bør det være en tydelig målsetting om å bidra til å bedre velferden for den store andel av jordens befolkning som lever under fattigdomsgrensen. Dette fordrer at NTNUs strategi tydelig peker på at den faglige virksomheten skal samles tverrfaglig om overordnede, men veldefinerte vitenskapelige problemstillinger som har de store globale samfunnsutfordringene som mål. Å løse store globale utfordringer må være klart prioritert framfor vitenskapelig virksomhet som bidrar til å øke velferden i den vestlige verden ytterligere. Det burde være en målsetting for NTNU å bidra til å løse de store globale samfunnsutfordringene i samarbeid med de mest internasjonalt anerkjente forsknings- og utdanningsinstitusjonene. En slik målsetting ville realisere både det globale samfunnsoppdraget og

fremme universitetet internasjonalt. Det burde ikke være noen interessekonflikt i å samtidig oppfylle det nasjonale oppdraget knyttet til utdanning og forskning for det norske samfunnet.

DMF har tidligere spilt inn helse som sammen med velferd, er de mest sentrale globale samfunnsutfordringer der NTNU bør ha særlige forutsetninger for å kunne bidra på tvers av fakulteter og fagområder. Dette burde komme tydelig fram i strategien og kan ivaretas i følgende formulering: "NTNU skal fokusere på tverrfaglige vitenskapelige problemstillinger av vesentlig betydning for utvikling av helse og velferd for det globale samfunnet, og i samarbeid med verdens fremste forsknings- og utdanningsinstitusjoner."

Fakultetet savner også en enda mer gjennomgående og tydelig miljøprofil for NTNU som organisasjon. Både i forhold til samfunnsansvar og rekruttering av framtidige studenter og ansatte burde dette vært enda mer spisset i strategien. NTNU bør ha ambisjoner om å bli et "grønt universitet". Dette bør i neste omgang følges opp gjennom konkrete handlingsplaner.

Et konkret innspill til omarbeiding av strategidokumentet vil være å identifisere de tre viktigste strategiske mål under hver av de fem hovedområdene, og formulere disse enkelt og tydelig. Dette sammen med en forenklet og spisset versjon av visjonen og verdigrunnlaget, som også bør inkludere innspillene ovenfor, vil være et godt utgangspunkt for å gi ansatte, studenter og omverden eierskap og forståelse for NTNUs strategiske mål og visjoner.

#### Pkt 2: måleindikatorer

DMF ønsker ikke å foreslå nye måleindikatorer og vil understreke betydningen av å fastholde de indikatorene som allerede er valgt. Dette er i hovedsak gode indikatorer for primærvirksomheten og har dessuten ikke vært i bruk i mer enn høyst fem år. Verdien av måleindikatorer øker når de holdes faste over tid, men fakultetet vil selvsagt støtte endringer eller tilføyelser av måleindikatorer dersom det er gode argumenter for dette. Fakultetet vil også bemerke at det er viktig at det ikke opprettes for mange indikatorer og at de som velges ikke bør innebære mer rapportering fra primærvirksomheten og dessuten kunne måles ofte nok til å være påvirkbare. DMF mener det vil være viktigere å reflektere over hvordan organisasjonen benytter måleindikatorene som virksomhetsstyringsverktøy for å sette fokus på årsaker til avvik i virksomheten og til å nå strategiske mål. Dette i kontrast til å bruke måleindikatorene som anslag på produksjonstall i budsjettssammenheng og i økonomisk rapportering. Fakultetet vil videre framheve betydningen av å supplere måleindikatorene med fakultetsvis benchmarking, ved at fakultetene pålegges å identifisere adekvate internasjonale fagmiljøer for sammenligning av organisering og vitenskapelig produksjon. Formålet med slik sammenligning må omfatte måling over tid og handlingsplaner for videreutvikling av egen organisasjon, med påfølgende evaluering."

#### **Vedlegg:**

1. Rektors høringsnotat av 17.12.2010
2. DMFs innspill til NTNUs strategiprosess av 28.06.2010
3. DMFs ettersending av innspill til NTNUs strategiprosess av 16.08.2010

For NTNUs eksisterende strategi, se: <http://www.ntnu.no/ntnu-2020>

Rektor

## Høringsdokument for NTNUs strategier 2011 -2020

Det vises til NTNUs høringsutkast til strategi for 2011-2020 utsendt 18.12.2010. Fakultetet har drøftet saken i instituttlederemøter og 8 institutt har levert skriftlige innspill. Utkastet har også vært behandlet i fakultetsstyret. Fakultetsstyret fattet følgende vedtak:

- ”1.  
Fakultetsstyret slutter seg til forslag til høringsuttalelse.
2.  
Fakultetsstyret ber om at uttalelsen innarbeider samarbeidet med HIST i faktadelen.  
Momentene som kom fram i drøftingen bringes videre.”

Fakultetet har valgt å besvare høringsuttalelsen ved først i si noe om utkastet som helhet, deretter om studentene (utdanning og læringsmiljø) og de enkelte delene av utkastet. Det er vår oppfatning at strategien framstår som svært uferdig med mange uklare formuleringer som gjør det vanskelig å levere synspunkter. Vi foreslår at avsnittene om studier og forskning diskuteres i Utdanningsutvalget og Forskningsutvalget før de vedtas endelig sv Styret. Instituttens høringsuttalelser er vedlagt, samt innspill om avsnittet Utdanning og læringsmiljø fra prodekan Anlaug Bjørnsnøs.

### Strategiutkastets struktur og organisering

Strategiutkastet er organisert med sammenhengende tekstelementer som innledning til de ulike hovedområdene (Overordnede mål og veivalg, Forskning og kunstnerisk virksomhet osv.). Fakultetet mener denne strukturen må omarbeides. Utkastet har i dag for mange gjentakelser. Alle innledningene bør samles og redigeres som første del av dokumentet. Deretter presenteres de ulike Mål og Veivalg som kulepunkter. Dette bidrar til en ryddig struktur, men veivalgene bør tydeliggjøres nettopp som *veivalg* med en klar handlingsdimensjon. Hva skal gjøres? Veivalgene kan for ofte forstås som generelle mål, for eksempel under Forskning og kunstnerisk virksomhet.

En felles innledning for områdene vil kunne bidra til en helt nødvendig nedkorting av dokumentet. Det bør for eksempel være mulig å legge fram ambisjoner om høy kvalitet og internasjonalisering en gang for alle. Hvem henvender strategien seg til? En viktig målgruppe er intern. Våre egne ansatte og studenter skal vite hva slags institusjon de hører til i. De skal motiveres til å yte sitt beste her. Uten motiverte studenter, uten forskernes og de teknisk-administratives innsats, blir ikke

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Fakultetsdirektør
7491 Trondheim	E-post: hf-fak@hf.ntnu.no <a href="http://www.hf.ntnu.no">http://www.hf.ntnu.no</a>	Bygg 2, nivå 5 Dragvoll 7049 Trondheim	+ 47 73 59 65 95 <b>Telefaks</b> + 47 73 59 10 30	Ivar Østerlie Tlf: + 47

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.



resultatene våre gode nok. Våre folk demotiveres av for mange høystemte honnørord. Dårlig språk er heller ikke egnet til å motivere. Hva ligger for eksempel i sidestillingen av "... [samfunnets] kulturelle, sosiale og økonomiske verdiskaping"? Verdiskaping er i følge Riksmålsordboka et begrep som dreier seg om å skape økonomiske, finansielle verdier, og omfatter per i dag ikke et mer generelt verdibegrep.

### **Visjon, verdier, samfunnsoppdrag.**

Det er god logikk i at disse elementene innleder den egentlige strategien. Overordnet sett vil vi påpeke at strategien etter vårt syn ville vunnet på å benytte en annen type retorikk. På HF arbeider vi for og motiveres av rett og slett å levere forskning og utdanning som er så god som overhodet mulig. Hvordan vi er ansett, hvilke konkurransefortrinn vi har, vårt omdømme, hva andre sier og mener om oss, er slik vi ser det, forhold som verken befinner seg på visjons- eller målnivå. Slikt er rett og slett redskaper, eller indikatorer, i forhold til å måle hvordan vi lykkes i våre viktigste oppgaver. Vi har altså ikke noe mål om høy anseelse. Lykkes vi i hovedoppgavene våre, vil vår anseelse bli høy.

Vi støtter visjonen om Kunnskap for et bedre samfunn. For oss signaliserer det blant annet at det ikke er tilstrekkelig for å lykkes at vi har et godt omdømme. I teksten om visjonen står det svært lite konkret om hva denne visjonen skal bety for den konkrete virksomheten. På HF ønsker vi å bidra i kunnskapsutvikling til nytte for samfunnet både i lokal, regional og global forstand. Det ville være en fordel hvis strategiens beskrivelse av samfunnsoppdraget kunne være mer substansiell og ikke i så stor grad gjenta elementer i loven om universitet og høyskoler.

Verdiene Kreativ, konstruktiv, kritisk er godt forankret i NTNU. I forslaget er verdiene "Respektfull og omtenksum" føyd til. Fakultetet mener dette er viktige verdier, men mener at plasseringen av dem under verdier svekker de 3 K-ene. Fakultetet foreslår at de flyttes til "Ledelse og medvirkning".

Vi stiller oss noe spørrende til strategiens bruk av begrepet "VI". Prinsipielt er "vi" velegnet til å inkludere og signalisere fellesskap. Men når "vi" skal "foredle de gode miljøene" eller "lete etter morgendagens fremragende forsker og kunstnere" er det en fare for at strategien vil kunne oppfattes som ledelsens dokument. Den gjennomgående bruken av ordet "vi" kan føre til at vanlige "grasrot"-ansatte og studenter blir fremmedgjort i forhold til strategien.

### **Hovedprofilen.**

Det er ingen tvil om, og det er heller ikke kontroversielt, at NTNU har en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil. Dette gir NTNU en særstilling blant de norske universitetene som også miljøene utenfor hovedprofilen nyter godt av. Det er imidlertid et faktum at rundt halvparten av NTNUs studenter befinner seg utenfor hovedprofilen, i likhet med en betydelig andel av

forskerne. Vår eier legger betydelig vekt på bredden i sin forståelse av universitetets profil. I KDs tilbakemelding til NTNU fra etatstyringsmøtet 17. juni 2010 heter det:

”Institusjonens faglige profil

NTNU har et spesielt ansvar for å ivareta bredden av teknisk-naturvitenskapelige fagområder, sentrale fagområder i humaniora og samfunnsvitenskap, utdanning i medisin og psykologi og har i tillegg en omfattende portefølje i lærerutdanning og fagområder som ikke er dekket tilsvarende ved de andre universitetene som arkitektur, utøvende musikk og billedkunst.

NTNU ønsker å ta ansvar for studieområder som knytter sammen de ulike fagområdene, ut fra et mål om å være et tverrfaglig universitet gir [dette] NTNU en spesiell stilling blant de norske universiteter.”

Videre heter det i samme dokument:

”KD har forventning om at NTNU skal være internasjonalt synlig og konkurransedyktig, både mht utdanning og forskning, *og med den profil som institusjonen er tillagt* (vår utheving).

Det er viktig at strategidokumentet har en form som inkluderer hele NTNUs faglige bredde. For eksempel spør Institutt for Kunst- og medievitenskap: ”Strategien sier at vi skal øke forståelsen for teknologiens økonomiske, sosiale og kulturelle betydning. Bør ikke dette også gå andre veien, slik at vi skal øke forståelsen for økonomiske og sosio-kulturelle prosessers betydning for teknologiutvikling og innovasjonsevne?”

I forslaget heter det at ”Vi skal tilby forskningsbasert utdanning med vekt på høyere grads studier og doktorgrad” (samfunnsoppdraget). En betydelig andel av studentene gjennomfører lavere grads studier og skal i neste omgang i gang med høyere grads studier og eventuelt doktorgradsstudier. Vi bør være forsiktige med å implisere at det store antall BA-studenter vi har på NTNU ikke prioriteres. At vi har som et mål at andelen studenter på høyere grad skal øke, er fint, men bør formuleres på en måte som ikke bidrar til å sage over den greina vi sitter på. Fakultetet mener at høy kvalitet i lavere grads utdanning legger grunnlaget for kvaliteten i høyere grads studier og doktorgradsutdanningen. Dessuten svekker en slik strategi muligheten til å utnytte den faglige bredden i utdanningssammenheng og svekker betydelig muligheten til å nå det overordnede målet om at ”Våre fagmiljø skal utnytte mulighetene som samarbeid med andre fag i NTNUs store bredde gir, til å skape unike resultater innen eget fag” (Overordnede mål og veivalg).

Det humanistiske fakultet mener det som er påpekt under ”samfunnsoppdraget” forsterkes i faktabeskrivelsen av NTNU der det underslås at 40% av studentene gjennomfører gradsstudier (BA/MA) som ikke er profesjonsgrader.

Strategien adresserer i for liten grad det teknisk-administrative personalets bidrag til at NTNU skal nå sine mål. For å lykkes, må NTNU ha en god og veldrevet administrasjon. Fakultetet foreslår at den administrative dimensjonen trekkes tydeligere inn i strategien, og at det utvikles mer presise mål og indikatorer for administrasjonens bidrag i strategisk sammenheng.

Fakultetet foreslår at formuleringen ”Vi skal tilby forskningsbasert utdanning med vekt på høyere grads studier og doktorgrad.”



endres til

*"NTNU skal tilby forskningsbasert utdanning på alle nivå, men med vekt på høyere grads studier og doktorgrad"*

Robert Tijssens innlegg på Røros-seminaret var tankevekkende, ikke minst i forhold til bruken av begrepet profil. Han understreket at det må utvikles mål både på institusjonsnivå og på fakultetene/i fagene som tar hensyn til heterogeniteten ved institusjonen, blant annet må kvalitetsvurdering av fagmiljøene skje på fagenes egne premisser. Utfordringen blir dermed på institusjonsnivå å beskrive institusjonen og sette overordnede mål på en måte som inviterer de underliggende nivåene til å sette mål på fagenes egne premisser. For eksempel vil vi på HF ha mål om tverrfaglighet og samarbeid med hovedprofilfagene, men også mål og strategier for fremragende virksomhet innen HF's egne disipliner.

### **Tverrfaglighet**

HF synes omtalen av NTNU som et universitet med særlig ansvar for å utvikle tverrfaglighet både innen forskning og studier er for svak i strategiutkastet. Som kjent fikk vi dette oppdraget av våre eiere da NTNU ble dannet. Oppdraget fra eier bekreftes også i KDs referat fra siste etatstyringsmøte. Strategien impliserer nærmest at tverrfagligheten er ferdig utviklet, og nå noe vi ganske enkelt kan "utnytte til å møte de store utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor" (Visjonsavsnittets eneste omtale av tverrfaglighet). Samme type forståelse ligger under avsnitt Samfunnsoppdrag: tverrfaglig kompetanse er noe vi kan "bruke". Vår forståelse er heller at vi hittil ikke har lyktes i å realisere potensialet ved tverrfaglighet innen NTNU, verken når det gjelder studier eller forskning. Vi har en del gode resultat å vise for oss, men har langt i fra uttømt mulighetene for unike studier og nyskapende forskning som muliggjøres av tverrfaglig samarbeid. Slik vi ser det, er ikke tverrfaglighet først og fremst "et konkurransefortrinn" (s.6 målformulering), men en type virksomhet som er framtidsrettet ved å kunne tilby studier og forskning som imøtekommer framtidige kunnskapsbehov. Noen av behovene for ny kunnskap i framtida vil sikkert falle pent inn under våre disiplingrenser, men langt fra alle. Vi foreslår derfor mer offensive mål for tverrfaglig virksomhet både under visjon og samfunnsoppdrag.

### **Utdanning og læringsmiljø**

Fakultetet stiller spørsmål om det virkelig bør være slik at utdanning er universitetets *viktigste* oppgave (fakultetets utheving). Med de ambisiøse mål NTNU har om fremragende forskning som en verdi i seg selv, finner vi det mer naturlig med formuleringen

*Forskningsbasert undervisning er en av universitetets viktigste oppgaver*

i innledningen til dette avsnittet.

Vi ønsker å rekruttere dyktige og ambisiøse studenter til NTNU. Teksten, slik den nå står, legger for lite vekt på de krav og forventninger som bør stilles til studentene, For eksempel har vårt søsterfakultet i Utrecht formuleringer som denne i sin strategi "From our students we expect a lively interest in academic issues within the humanities, eagerness to study and a high standard of past performance. We demand a lot from them, but in return we give them ample opportunity to develop their own insights and talents".

Vårt strategiutkast henvender seg i for stor grad til studentene som klienter eller kunder, og ikke til studentene som partnere i kunnskapsutviklingen, eller som noen som hjelper oss å implementere strategien, ikke minst i forhold til Trondheim som studieby. Spørsmålet er om "Utdanning og læringsmiljø" gjør NTNU til en interessant nok institusjon for potensielle søkere med vilje og ambisjoner. Målene bidrar ikke i tilstrekkelig grad til å fremheve NTNU i forhold til andre høgre utdanningsinstitusjoner. Vi vil også slå et slag for at NTNUs strategi skal understreke kunnskapens verdi utover det rent instrumentelle, som i stor grad preger høringsutkastet.

Ifølge forslaget om overordnede mål skal NTNU profilere seg som et internasjonalt studentmiljø. Fakultetet mener dette er et viktig mål. Dette følges under Utdanning og læringsmiljø opp med prioritering av internasjonalt samarbeid som ledd i kvalitetsforbedring. Fakultetet mener dette er et viktig veivalg, men etterlyser flere konkrete veivalg for å nå det overordnede målet.

Fakultetet foreslår at følgende punkter settes inn:

Mål:

*Utdanningen på NTNU skal berike studentenes utvikling som mennesker og bidra i danningen av demokratiske og ansvarlige samfunnsborgere.*

*NTNU skal utnytte sin egenart til å utdanne kandidater som kan arbeide på tvers av faggrenser og læringskulturer, og som kan løse sammensatte problemer.*

*NTNU er et attraktivt valg for utenlandske studenter*

Veivalg:

*Studentene skal bidra aktivt i utdanningen og sammen med de ansatte være bidragsyttere i kunnskapsutviklingen.*

*Vi skal i alle ledd i organisasjonen tilby utenlandske studenter gode tjenester.*

### **Forskning og kunstnerisk virksomhet**

Fakultetet er fornøyd med den plassen strategien gir den kunstneriske virksomheten. Imidlertid er dette avsnittet kanskje ett av de som tydeligst kan leses som at henvendelsen går til ledere, og i mindre grad inkluderer forskere "på gølvet". Avsnittet bør tydeliggjøre at NTNU trenger dyktige

forskere med initiativ og handlekraft, og at universitetet vil legge til rette for at de får videreutvikle ideene og prosjektene sine.. En detalj: "Vi må bygge en kultur som verdsetter høy kvalitet og dyktige fagfolk", sier innledningen. Er det virkelig slik at vi mangler dette?

### **Ledelse og medvirkning**

Det humanistiske fakultet er enig i at god ledelse på alle nivå er avgjørende viktig for at NTNU skal nå sine mål. Imidlertid må dokumentet avbalanseres. God ledelse er langt fra en tilstrekkelig betingelse for å nå målene. Ett av instituttene uttaler seg slik om dette: "Dokumentet bærer preg av en sterk vekt på ledelsens rolle og ledelse som verktøy. Studenter og ansatte ser mer ut som passive brikker man flytter på enn som faktiske, produktive aktører." Fakultetet slutter seg til denne vurderingen og ber om at strategidokumentet vurderer endringer som tydeliggjør at den avgjørende suksessfaktoren for å nå målene er motiverte og dyktige medarbeider og studenter. I tillegg understreker samme uttalelse at "ledelsesleddet har et særlig ansvar for å utvikle NTNU som en organisasjon med en 'demokratisk og frimodig atmosfære'". Fakultetet mener dette er viktig bl.a. for å realisere de 3 K-ene i verdigrunnlaget. Erfaringene viser at dette store "vi" som strategien konstruerer i realiteten inneholder meningsbrytninger, maktkamper og uenighet. Vi bør ikke frykte dette, men legge til rette for at de meningsforskjellene som antakeligvis alltid vil eksistere på et universitet, kommer fram og blir diskutert.

Institutt for moderne fremmedspråk mener at man under punktet om ledelse og medvirkning med fordel kunne adressert noen av de store og konkrete utfordringene universitetet står overfor, for eksempel når det gjelder midlertidig tilsatte. Fakultetet deler dette synspunktet.

Forslag til nye prikkpunkter under Mål:

*NTNU har dyktige medarbeidere som er motivert for å bidra i utdanning og forskning med høy kvalitet.*

*NTNU er en organisasjon med demokratisk og frimodig atmosfære.*

### **Formidling og kommunikasjon**

Fakultetet setter pris på at høringsutkastet legger vekt på formidling, men mener den foreslåtte teksten under Mål er uheldig og kan misforstås. Der heter det: "Vi driver effektiv formidling av våre resultater innen forskning, utdanning og nyskaping, og skaper interesse for naturvitenskap og teknologi." Formidling er en viktig aktivitet innenfor humaniora og for flere fag en viktig del av faget.

Fakultetet foreslår at formuleringen endres til:

*I alle fag formidles våre resultater innen forskning, utdanning og nyskaping. NTNU har et særlig ansvar for å skape interesse for naturvitenskap og teknologi.*

I tillegg foreslås at følgende formulering:

NTNU er en sentral premissgiver for fremtiden forsknings-, utdannings- og næringspolitikk

Endres til:

*NTNU er en aktiv bidragsyter for fremtidens forsknings-, utdannings-, nærings- og kulturpolitikk.*

Med vennlig hilsen

  
Kathrine Skretting  
Dekanus

  
Ivar Østerlie  
Fakultetsdirektør

Vedlegg: Skriftlige innspill

## **Uttalelse fra IME vedr. Høringsdokument for NTNUs strategier 2011 – 2020**

IMEs uttalelse er basert på diskusjoner i dekanatet og på hver av fakultetets enheter, med felles diskusjoner i fakultetets ledergruppe. Instituttene har levert egne uttalelser, som alle er blitt innarbeidet i fakultetets uttalelse. Denne er sendt på intern høring ved alle IMEs enheter samt til fakultetsstyret og LOSAM, for kvalitetssikring og for å sikre at synspunktene er så omforente som mulig. Generelt utmerket instituttens uttalelser seg ved å gjenspeile mange av de samme synspunktene som også var blitt fremmet i dekanatets diskusjoner. Vi tror derfor at uttalelsen er solid forankret i IMEs fagmiljøer.

### **1) Synspunkter på utkastet til NTNUs strategi for perioden 2011 – 2020**

#### *A. Overordnede kommentarer*

Det er mye bra i utkastet, det har blitt stadig bedre fra første versjon vi fikk presentert, og prosessen man har fulgt har vært sunn og god med ekte medvirkning utover i organisasjonen. Foreliggende utkast er slik sett et godt utgangspunkt for å utvikle mer detaljerte strategier for fakultet og institutt. Det peker på viktige områder og gir føringer for veien videre, og vi vil slutte oss til et synspunkt vi har fått referert om at ”strategien har gått fra å være et kaldt til et varmt dokument”.

Som man vil se av våre mer detaljerte kommentarer i resten av dette dokumentet mener vi dog også at det fremdeles er rom for forbedring. Notatet kunne vært utvidet på en del punkter, komprimert på enkelte andre, og det kunne vært tatt stilling til noen tema som ikke er inkludert i særlig grad. IME har tiltro til at den brede prosessen som nå kjøres vil bidra vesentlig til slik forbedring.

Dokumentet sett under ett representerer etter IMEs bedømmelse en kursendring i forhold til dagens strategi som spesielt synes å gi operativt/konkret utslag på følgende punkter:

- Større fokus på konsentrasjon av fagmiljøer
- Større krav til deltakelse fra studentene
- Større vekt på samfunnskontakt og interaksjon med eksterne aktører
- Sterkere prioritering av langsiktig og grunnleggende forskning og muliggjørende teknologier
- Sterkere fokus på entreprenørskap
- Et bredere og mer helhetlig syn på kvalitet i organisasjonen

Vi vurderer i hovedsak disse presiseringene av en retning for fremtiden som positive, med følgende mulige forbehold:

- Kravet om konsentrasjon og spissing må vurderes i sammenheng med behovet for en helhetlig (nok) faglig portefølje. Andre krav (f.eks. for å bedre

kunne adressere store samfunnsutfordringer) krever at vi beholder en faglig bredde. Å utvikle et toppmiljø innen nye fagfelt kan dessuten også kreve en viss bredde å bygge på.

- Faglig beredskap for fremtidens ukjente utfordringer er i denne sammenheng viktig og man må ha spesiell oppmerksomhet rundt dette.
- Fokus på entreprenørskap må balanseres på en hensiktsmessig måte opp mot fokus på andre former for verdiskapning og innovasjon.
- Et bredere/mer helhetlig syn på kvalitet gjør også at (inntil et godt indikatorsett er på plass) kvalitetsbegrepet blir mer uklart definert enn før.

Strategidokumentet favner bredt, samtidig som det legges stor vekt på å være "fokuseret, konsentrert, med høy kvalitet". Slik sett fremstår dokumentet fremdeles som noe uferdig. Man vil oppnå mye, og konsistensen mellom de forskjellige målene er ikke alltid opplagt; det er m.a.o. ikke selvsagt at det er mulig å oppnå alle målene samtidig og hva som i så fall skal prioriteres. Et eksempel: Man uttrykker at man vil oppnå høy kvalitet i undervisning; samtidig skal studieprogrammene lære studentene god forskning, og lære dem å være innovative. Man vil styrke kvaliteten i forskning gjennom å konsentrere, prioritere, retningsstyre - og samtidig være grunnleggende.

Intensjonen er nok at ovennevnte krav og ønsker ikke skal være i konflikt, men ordbruken bidrar til at helheten kan framstå som inkonsistent for noen, i alle fall når ressursene er begrensede. Det er i sum relativt vanskelig å forstå og ha oversikt over alle implikasjonene/konsekvensene av målstrukturen i dokumentet, og hvorvidt veivalgene som beskrives i sum faktisk gir et valg av retning, eller mer er et ønske om å tilfredsstille alle behov. Det er heller ikke alltid like klart hvordan målene skal forstås, og ikke minst hvordan oppnåelsen skal måles; mange av målformuleringene fremstår kanskje mer som visjoner enn mål.

Ett eksempel: Under mål for Utdanning står det at "Våre kandidater er høyt kompetente. De kan løse sammensatte oppgaver og bidra til innovasjon, og er etterspurt nasjonalt og internasjonalt". Hvordan skal dette måles, og hva er konsekvensen av dette? Betyr det at vi må stryke flere studenter, for å sikre høyere kompetanse blant de uteksaminerte kandidatene? Ettersom C skal være gjennomsnittskarakter uansett kvaliteten på lærestedet og uavhengig av hvor høyt det gjennomsnittlige kompetansenivået er, hvordan kan vi måle kompetanse på en god måte? Er etterspørsel en konsekvens av at bedrifter trenger å ansette folk heller enn et mål på kvalitet, dvs. burde man heller ha som mål at kandidatene fra NTNU er "foretrukket blant arbeidsgiverne"?

Vi påberoper oss ikke å ha noen gode svar på alle disse dilemmaene, men NTNU som helhet vil i alle fall spare mye arbeid, oppnå bedre resultater, og skape mindre forvirring når strategien skal omsettes til handling, dersom målene formuleres noe mer presist, og det fremgår tydeligere hvordan måloppnåelsen er tenkt målt.

## B. Hva er spesielt bra i dokumentet?

1. Det er svært positivt at NTNUs ansvar for langsiktig grunnleggende kunnskapsutvikling er løftet så tydelig frem, og at det er kommet med i verdigrunnlaget.
2. Det er svært positivt at dokumentet reflekterer at enhetenes innspill i strategiutviklingen er lyttet til og tatt på alvor, og at det er lagt opp til en grundig og seriøs høringsrunde.
3. Undertittelen til visjonen, "Kunnskap for en bedre verden", er en inspirerende formulering (vi påpeker samtidig at den ligger (kanskje med vilje?) svært tett opp til SINTEFs visjon "Teknologi for et bedre samfunn").
4. Det er positivt at man understreker de muliggjørende teknologienes betydning. Dette er også i tråd med EUs strategier.
5. Dokumentet er tydeligere enn tidligere strategier på at det finnes en vilje til å gjennomføre reelle prioriteringer, og bruke ressurser for å oppnå målene (samtidig som det er noe uklart på hvor disse ressursene skal tas fra).
6. Tydeliggjøringen av studentenes ansvar for egen læring, og det at man så klart setter større krav til studentenes deltakelse, er positiv.
7. Det er svært positivt at man har satt opp et eget punkt (under "Ledelse og medvirkning", Veivalg) om å "organisere virksomheten, etablere tjenester og utvikle enhetlige informasjonssystemer *slik at studenter og ansatte får mer tid til sine hovedoppgaver*". Vi vurderer dette som et svært viktig punkt, som handler om å legge forholdene best mulig til rette for at NTNU skal kunne nå sine mange andre ambisiøse mål, og for at den enkeltes ambisjoner, motivasjon og mål i størst mulig grad skal kunne samsvare med NTNUs. Dette punktet kunne derfor gjerne vært fremhevet enda mer i dokumentet, til "Overordnede mål og veivalg". (IME har for øvrig fått tilbakemeldinger fra sine fagmiljøer på dette punktet om at "Dagens situasjon er at NTNU går i feil retning. Dårlige verktøy innføres og det brukes mer tid på unødig administrasjon." Det antyder at man her kanskje har spesielle utfordringer, og at det bør legges ekstra trykk på dette spesielle punktet?)
8. Det er positivt at det eksplisitt sies man skal prioritere den vitenskapelige infrastrukturen<sup>1</sup>. Laboratorier er viktige for mange fagfelt, og i mange tilfeller bidrar disse til at institusjonen fremstår som unik (ved enkelte andre universiteter er laboratoriearbeid valgfritt slik at en kan få eksamen på masternivå uten å ha gjennomført noe praktisk arbeid). Laboratorier blir samtidig ofte en begrensende faktor ved opptak av flere studenter, og er kostbare - men et viktig element for kvalitet i forskning og undervisning.
9. Det er positivt at strategien understreker at NTNU skal (fortsette å) sette teknologi inn i en samfunnsmessig sammenheng.

---

<sup>1</sup> Vi vil samtidig anbefale å skrive inn dette mer eksplisitt under "Forskning" og "Utdanning og læringsmiljø" istedenfor under "Ledelse og medvirkning".

10. En mer helhetlig tenkning omkring kvalitet, som dreier fokus bort fra kun rent kvantitative resultatmål, er generelt positivt (men gjør det som tidligere påpekt også mer utfordrende å monitorere måloppnåelsen).
11. Selve strategidokumentet er av overkommelig størrelse, og har en hensiktsmessig kapittelinndeling, noe som gir større sjanse for at det blir lest og brukt. Formen gir et lettlest dokument som etter en revisjon basert på innspill fra høringsrunden raskt vil kunne gi et bilde av hvordan NTNU tenker fram mot 2020.

*C. Hva savnes i dokumentet?*

1. Dokumentet inneholder lite konkret/eksplisitt analyse av dagens status på de ulike målområdene, som jo er utgangspunktet for de forbedringer, kursendringer, mål og veivalg som foreslås i dokumentet. Dette gjør det vanskeligere å bedømme hvor langt man er unna de langsiktige målene på de ulike områdene pr. i dag, og dermed også vanskeligere å vurdere realismen i de langsiktige målene, og om de veivalg som foreslås er "rett medisin" på de ulike områdene. Vi hadde gjerne sett en eller annen form for mer systematisk SWOT-analyse eller statusrapport, kanskje som et "bakenforliggende" dokument (for ikke å gjøre strategidokumentet for langt), som et grunnlag for videre arbeid med mål og veivalg.
2. Det sies som nevnt innledningsvis mye i dokumentet om hva man vil gjøre mer av og hva man vil prioritere opp, - men lite om hva man vil gjøre mindre av og prioritere ned for å få dette til - eller hvilke kriterier man vil bruke for å prioritere ting ned. Det gis heller ingen veldig spesifikke premisser for satsing på kvalitet og konsentrasjon: Noen signaler f. eks. om hva man mener er en rimelig størrelse på levedyktige forskningsgrupper kunne her vært en fordel. Hvis kompetanse begrenser seg til én person - (når) bør denne forsøkes videreført av hensyn til samfunnsansvar/vitenskapelig frihet, eller skal en uansett samle seg om større satsinger? Dette er prinsipielle beslutninger som kan bli vanskeligere å håndtere lavere i organisasjonen uten en kommunisert holdning fra NTNU sentralt.
3. Som et annet eksempel står det lite eller ingenting om hvilke konsekvenser det vil eller bør få når NTNU skal prioritere langsiktig og grunnleggende forskning og muliggjørende teknologier. Dersom man ikke tar mål av seg til å vokse signifikant i "total omsetning" (noe som ikke er formulert som et uttalt mål i dokumentet? Er kapasitetsøkning gjennom vekst et mål - og i så fall, burde dette være klarere kommunisert i strategien?) så må styrking av enkelte områder gå på bekostning av andre, og denne utfordringen er etter vår oppfatning ikke klart nok adressert i dokumentet pr. i dag. Noen stor økning i antall stillinger vil vi anta at det ikke blir rom for, bortsett fra på fagområder som har mulighet til å finansiere dette ved ekstern forskningsaktivitet.
4. Behovet for nettopp en styrket eksternfinansiering (etter IMEs vurdering et av de viktigste virkemidlene vi har for å kunne nå de ambisiøse strategiske målene i dokumentet - spesielt i lys av ovennevnte utfordringer med



nedprioriteringer), og valg av strategier/veivalg for å få dette til, er etter vår oppfatning underkommunisert i utkastet. Vi anbefaler at dette kommuniseres enda klarere og sterkere.

5. Overskriften i visjonen, "Internasjonalt fremragende", henger fremdeles noe i luften og forblir noe umotivert. For å bøte på dette foreslår IME at det legges inn en setning på side 2, rett etter setningen som begynner med "NTNU skal legge premisser for...", som følger: "For å få til dette må vår virksomhet i alle ledd ligge på et konkurransedyktig internasjonalt nivå, og vi må være internasjonalt fremragende på områder der det er spesielt viktig at vi bidrar."
6. Vi savner en eksplisitt referanse til "de utfordringer vi ennå ikke kjenner", og den faglige beredskap som er nødvendig i den forbindelse. Dette kan for eksempel legges inn i avsnittet om "Vårt demokratiske og sosiale oppdrag".
7. Vi tror det er hensiktsmessig og ønskelig med en ytterligere tydeliggjøring av "hva som gjør NTNU annerledes enn andre norske universiteter" – dvs. å styrke og uttrykke en NTNU-profil og et strategisk særpreg ytterligere. Det kan i denne forbindelse kanskje også være fornuftig å være noe mer klar og spesifikk når det gjelder hvem/hvilke typer institusjoner NTNU finner det naturlig å sammenlikne seg med i en internasjonal sammenheng.
8. I avsnittet "Vårt spesielle oppdrag" benyttes formuleringen "Vi er gitt et ansvar for å tilby utdanning innen kunstneriske fag og drive kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå." Dette kan tolkes til å bety at NTNU er eksplisitt tildelt et spesielt slikt ansvar fra sin eier, som del av sin spesielle profil. Vi etterlyser en referanse til hvor dette ansvaret er eksplisitt gitt (vi kan f. eks. så vidt vi kan se ikke utlede dette fra formuleringer i linken <http://jardar.nvg.org/NTNU/tekstar/storting/innstillinga/NTNU-5.html>, som beskriver forutsetningene bak dannelsen av NTNU – cf. f. eks. avsnitt 5.2). IME vil understreke at vi slett ikke er imot at NTNU tar et slikt ansvar, og vi mener at disse dimensjonene gir NTNU-kulturen en klar merverdi – men det er likevel en forskjell på om dette er et ansvar pålagt oss fra eksternt hold – eller om det er et ansvar vi selv velger å ta på oss innenfor vårt eget handlingsrom. Formuleringen i dokumentet er noe uklar her.
9. Behovet for balanse i ressursbruken når det gjelder utvikling av kvalitet i undervisning kontra forskning kunne vært klarere kommunisert. Effektivisering av undervisningen vil være viktig for å få tid til forskning og faglig oppgradering av personalet. Utnyttelse av nyere teknologier i undervisningen er viktig for å både gi fleksibilitet og mobilitet, som også er en målsetning.
10. IME savner en klarere distinksjon i dokumentet mellom ulike aspekter av verdiskapning; pr. i dag så er det en tendens til at "verdiskapning", "nyskaping", "innovasjon" og "entreprenørskap" (spesielt de to siste begrepene) kobles så tett enkelte steder i dokumentet at man kan få inntrykk av at begrepene er delvis synonyme. Én konsekvens av dette er at *utdanningens og forskningens betydning for verdiskapning og innovasjon i vid forstand* – gjennom de tusenvis av kandidater (spesielt på master og ph.d.-nivå) fra NTNU som bidrar med sin kompetanse inn mot etablerte

virksomheter, og holder innovasjons- og omstillingsevnen i slike virksomheter på et høyt nivå – er underkommunisert. Vi mener generelt det er svært viktig at universitetets store bidrag til samfunnsmessig verdiskapning gjennom selve (den forskningsbaserte) utdanningen synliggjøres og tydeliggjøres bedre.

11. Det er bra med mer entreprenørskap, men det er ikke sikkert at dette er like naturlig å inkludere med lik tyngde i *hele bredden* av NTNUs utdanninger (cf. veivalgspunkt nr. 2 på s. 10), og som sagt: Innovasjon og entreprenørskap er uansett ikke synonymmer.
12. Når det gjelder virksomhetsområdet "Formidling og kommunikasjon" så føler vi at dette er "tynnere" omtalt enn de andre områdene, spesielt hva angår konkrete veivalg. Spesielt gjelder dette for formidling av forskningsvirksomheten, og universitetets sentrale rolle som driver av innovasjon basert på forskningsbasert utdanning og tett samarbeid med næringslivet. Slikt samarbeid er i utgangspunktet et av NTNUs klare fortrinn fremfor de fleste andre universiteter, også internasjonalt – ref. Leiden-rankingen. Det blir på dette området et gap mellom premissene gitt gjennom målene, og de veivalg man har skissert (for å nå målene). Som et eksempel på noe vi mener er mer konkret og utfyllende, så spiller IME herved inn de (uferdige) formuleringer vi p.t. har satt opp som "Veivalg" under tilsvarende punkt i utkastet vi arbeider med til IMEs nye strategi:

- *IME skal aktivt dokumentere samfunnsrelevansen, viktigheten og de målbare resultatene av vår virksomhet både på kort og lang sikt, og formidle denne dokumentasjonen i de mest relevante media og fora*
- *IME skal aktivt publisere og formidle IMEs forskningsresultater både til det internasjonale forskningssamfunnet og til allmennheten*
- *IME skal opprettholde sterke relasjoner til og god kontakt med relevant næringsliv, forvaltning og andre sentrale eksterne aktører, både gjennom forpliktende bilaterale avtaler og gjennom nettverksbygging*
- *IME skal søke å øke omfanget av vår formidlingsvirksomhet gjennom målrettede incentivordninger internt.*
- *IME skal sikre at all relevant informasjon om fakultetet til enhver tid er oppdatert, korrekt og elektronisk tilgjengelig både på norsk og engelsk.*

13. Notatet sier lite konkret om hva som kan være hensiktsmessige konkrete arbeidsformer lenger ut i organisasjonen, for å oppfylle strategien. Faglige initiativer av ulike slag må i stor grad fremdeles komme fra vitenskapelig personale, og det vil derfor være viktig å ansvarliggjøre og bevisstgjøre disse i forhold til strategien. Som et spesifikt eksempel: Hvis ambisjonene som er skissert skal kunne realiseres, vil det i mindre grad være mulig å dyrke

- særinteresser og kjøre "enkeltmannsforetak". Arbeidsformen som bringer oss nærmere målene må likevel ikke være en toppstyrt organisasjon, men bestå av institutt og faggrupper som kommuniserer og løfter i flokk innenfor omforente områder. Dette kunne vært enda tydeligere understreket.
14. Midlertidige ansatte/rekrutteringsstillinger (ph.d. og postdoc) blir generelt litt lite synlige i dokumentet.
  15. Tilsvarende står det også lite om mål og veivalg for NTNUs store teknisk/administrative gruppe. – denne gruppen er heller ikke (i motsetning til andre ansattkategorier ved NTNU) tallmessig nevnt under "Dette er NTNU". Forholdstallet mellom administrative og vitenskapelige personale er generelt en viktig parameter, og tall fra DBH synes å indikere at administrativt personale på ulike nivå over de siste årene har økt signifikant mer enn undervisnings- og forskningsstillinger - for NTNU sett under ett. Det administrative personalet vil selvfølgelig også representere viktige/nødvendige støtteressurser for sistnevnte kategori ansatte i mange ulike sammenhenger, men det er svært viktig at denne støttefunksjonen synliggjøres og kommuniseres godt. Det er mange av primærvirksomhetens aktiviteter som krever mer administrativ støtte i dag enn tilfellet kanskje var for noen tid tilbake; et viktig eksempel er at med en økende ekstern oppdragsmengde og til dels byråkratiske system for å håndtere denne (f. eks. i EU) blir ekstern aktivitet for den enkelte forsker svært tidkrevende hvis ikke administrativ støtte er effektiv. Det er derfor spesielt viktig å unngå at det fester seg et uriktig inntrykk utover i organisasjonen av at administrasjonen primært er del av et "kontrollregime". Det at administrasjonens aller viktigste oppgave (blant mange viktige) er å understøtte primærvirksomheten på en så god og effektiv måte som mulig, - å "spille organisasjonen så god som mulig" innenfor forskning, utdanning, formidling og innovasjon - det er et så viktig mål at det etter IMEs oppfatning kunne vært kommunisert og presisert enda klarere som et konkret *overordnet* mål i strategiplanen.
  16. Som vi var inne på innledningsvis, utfordringen med hvordan (og om) kvalitet faktisk kan og skal måles i ulike deler av virksomheten er ennå ikke diskutert i særlig grad (vi regner dog med at dette kommer i indikatorvedlegget). I denne forbindelse burde man også kanskje presisere litt mer hva man legger i "internasjonale fagevalueringer". Inkluderer dette f. eks. nasjonale evalueringer med internasjonale eksperter, f. eks. i regi av Forskningsrådet? Kan man her eventuelt også tenke seg å utnytte mer systematisk den nærmest kontinuerlige og detaljerte/flerdimensjonale vurdering våre fagmiljøer blir gjenstand for gjennom søknadsevalueringer på eksterne prosjekter?
  17. Det savnes mer konkrete strategier i forhold til internasjonale studieprogram, og for håndtering av internasjonale studenter (se mer detaljert kulepkt. s. 10).
  18. Det er et uttalt mål at "Vi skal utvikle og understøtte god, strategisk forskningsledelse". Målet støttes selvsagt, men det er samtidig viktig (og burde derfor kommuniseres) at slik ledelse *må* være forankret helt ned på

- institutt- og faggruppenivå, slik at det ikke blir en topptung styring med liten forankring i utførende enhet (jfr. at SINTEF har som ett av sine 5 fokuspunkter at "beslutninger skal tas på lavest mulig nivå", og at de kobler dette punktet mot nettopp god ledelse). Vi savner en understreking av dette. Den lovfestede akademiske friheten til å styre sin egen forskning må fortsette å være en av grunnpilarene ved NTNU, uten at dette skal gå på bekostning av verdien av tydelig og god ledelse.
19. Det savnes et forslag til en mer konkret strategi for styrking og utvikling av den pedagogiske kompetansen hos de vitenskapelig ansatte.
  20. Generelt står det relativt lite eksplisitt om personalpolitikk. Verdien "Respektfull og omtenksum" dekker noe, men ikke alt. Kunne bl. a. EUs "Charter & Code" nevnes konkret her? En konkret ambisjon om å utarbeide og føre en personalpolitikk som bidrar til god rekruttering og forskning, høy etisk standard, ivaretar HMS-hensyn etc., bør vurderes tatt inn.
  21. Strategien burde inneholde noe om målsetninger og ambisjoner hva angår etiske standarder og ærlighet innen forskning (cf. f. eks. Vancouver-konvensjonen).
  22. Hvordan forholder NTNU seg til u-landsproblematikken? Som et rikt land har vi klart et ansvar og mye å bidra med. En klart kommunisert holdning til hvordan dette håndteres i vår strategi kunne vært inkludert.
  23. Handlingsrom på alle nivå er viktig når en strategi skal utvikles og implementeres. I den forbindelse vil vi peke på at *føringer for håndtering av ansattes eksterne engasjement* (f. eks. i forhold til SINTEF-prosjekter og -avtaler) ikke er eksplisitte i dokumentet. Noen sentrale - men ikke for rigide - føringer, for å sikre at fagmiljø ikke utarmes på grunn av personlige engasjement, kunne vært hensiktsmessig. Slike føringer vil kunne være en lederstøtte til de instituttledere som ut fra strategiske behov ønsker å innføre endringer i dagens praksis, men møter motstand lokalt. En bevisst holdning til dette spørsmålet vil uansett være viktig for at faggrupper lettere skal kunne bygge kapasitet og gjennomføre strategiske satsninger. Kanskje kan strategien berøre dette, og oppfordre til høyere bevissthet og en godt begrunnet lokal strategi i alle fagmiljøer?

*D. Hva bør tas ut av dokumentet?*

1. Noen momenter gjentas unødvendig ofte. Eksempler på dette er formuleringer av typen "fokus, tydelig retning og konsentrasjon" og "bærekraftig, skapende og mangfoldig". Dokumentet bør generelt gås kritisk gjennom for å redusere redundans og gjentakelser, slik at ikke slike og andre ofte gjentatte formuleringer ender opp med å virke mot sin hensikt fordi de blir oppfattet som forslitte/klisjéer. Vi tror også at en slik gjennomgang vil kunne redusere dokumentets lengde så betydelig at det kan gi rom for å diskutere i alle fall noen av de aspekter vi p.t. savner i dokumentet, uten at dokumentets lengde økes vesentlig.

2. I siste "Veivalg" på s. 6 sies det at vi skal "styrke frivillighetskulturen". Det er svært uklart for IME hva som menes med dette (det kan f. eks. i verste fall oppfattes dit hen at man ønsker at de ansatte skal arbeide enda mer, uten å få lønnskompensasjon for dette?). Vi anbefaler formuleringen fjernet, eller evt. omformulert slik at det går klarere frem hva man mener.
3. NTNU har nå hatt enhetlig ledelse i en årrekke, og det er vårt inntrykk at det gjennomgående er utviklet en god forståelse og aksept for dette i organisasjonen. Det kan i lys av dette virke unødig provoserende å si (under "Ledelse og medvirkning") at "det må... skapes aksept for enhetlig ledelse i hele organisasjonen". Denne formuleringen synes å antyde at det pr. i dag *ikke* er (nok) aksept for enhetlig ledelse. I en så mangfoldig og stor og "fri" organisasjon som NTNU er kan man selvfølgelig ikke regne med at alle har eksakt samme syn på dette – men det er vel heller ikke, eller bør ikke være, noe overordnet mål for et universitet at alle skal ha samme syn i en gitt sak. I dette lyset kan målformuleringer som "skape en mer enhetlig forståelse..." og "skape bred aksept..." være uheldige, både fordi de synes å ta som et udiskutabelt utgangspunkt at den nødvendige forståelse og aksept mangler i dag, samtidig som de vil kunne tolkes dit hen at man ønsker en større grad av ensretting i tenkningen ved NTNU. Dette er i så fall ikke i tråd med universitetets verdigrunnlag og med målet om et raust arbeidsmiljø, og vi anbefaler derfor at formuleringer av denne type tas ut.
4. Det sies at "I samarbeid med andre aktører må NTNU skaffe risikovillig kapital til bedrifter i etableringsfasen." Dette går så vidt vi kan se et godt stykke utover dagens "NTNU Discovery"-ordning (som handler om pre-seed-finansiering for å verifisere vitenskapelige og mulig kommersialiserbare idéer, og som vi støtter). Er det ønskelig og hensiktsmessig at NTNU skal bruke ressurser på å tilby støttefunksjoner som det alt finnes mange gode alternativer til? Bidrag til å skaffe kapital er en stor industri med mange alternativer, og IME kan ikke se at dette nødvendigvis er en naturlig rolle for NTNU ut fra universitetets samfunnsoppdrag.
5. IME mener det i en sentral strategi er viktigere å styrke de operasjonelle aspektene rundt innovasjon og nyskaping, enn å styrke forskningen på nyskappings- og innovasjonsprosesser *per se* (cf. nest siste avsnitt s. 11 og 3. veivalg-kulepunkt s. 12). Sistnevnte punkt synes vi blir svært fagspesifikt (det er et forskningstema kun for et spesifikt faglig delmiljø ved NTNU) å ta med i en så overordnet strategi som dette dokumentet tross alt er. Vi anbefaler at dette tas ut.

*E. Hva bør omformuleres, omdisponeres og omprioriteres i dokumentet?*

1. Vi er usikre på om man bør nevne SINTEF og St. Olavs hospital spesielt som samarbeidspartnere – samtidig som ingen andre viktige partnere nevnes spesielt. Vil dette kunne ha en uheldig signaleffekt overfor de av våre viktige nasjonale og internasjonale partnere som *ikke* nevnes (spesielt sett i lys av NTNUs rolle som nasjonalt knutepunkt innen enkelte fagområder)? Bør man heller formulere noe mindre spesifikt og mer "nøytralt" omkring strategiske

- samarbeid, - og heller være mer spesifikk på hva som er de overordnede målene med slike samarbeid?
2. Når det er sagt så er spesielt SINTEF selvfølgelig en viktig og tett strategisk samarbeidspartner ved mange institutt, og forskerne der representerer ofte en viktig veilednings- og undervisningsressurs i tillegg til å inngå i forskningssamarbeid. Dette gjelder spesielt innenfor fag der man deler en tung infrastruktur. Dette er en unik situasjon ved NTNU, som bør utnyttes bevisst ved utvikling av strategien. Et viktig poeng er at NTNU må være bevisst på at vi skal være en *likeverdig partner* i samarbeidet med SINTEF. Et slikt samarbeid kan da også bidra til finansiering av flere vitenskapelige stillinger til NTNU. Vi kan ikke se at dokumentet p.t. inneholder noen forslag til konkrete strategier for samarbeid med SINTEF, og det er heller ikke klart uttrykt hvilke av våre nevnte strategiske mål som underbygges ved å ha tett samarbeid med SINTEF. Spesielt, i og med at både SINTEF og St. Olavs er "lokale" samarbeidspartnere, burde det komme tydeligere frem (også for eksterne/internasjonale lesere) hvorfor samarbeidet med disse to institusjonene er nevnt spesielt som et sentralt virkemiddel i arbeidet for å oppfylle NTNUs visjon om å ligge på et internasjonalt fremragende nivå.
  3. Konklusjonen på de to ovennevnte, kanskje tilsynelatende noe motstridende, punktene blir at *dersom* SINTEF (og St. Olavs) fortsatt skal nevnes spesielt, så vil vi anbefale at man uttrykker både mål og strategier for samarbeidet klarere, samtidig som man (også) gir uttrykk for at man (også) tenker bredere omkring samarbeidspartnere og -relasjoner. Det kunne også stå mer eksplisitt om man basert på de overordnede strategiske mål har som konkret intensjon å ekspandere samarbeidet, holde nivået på status quo, eller endre samarbeidsformen og -omfanget på annet vis.
  4. Det snakkes om "økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping". Vi tror det kanskje blir klarere og mer entydig hva man mener dersom "økonomisk" erstattes med "materiell"? Vi hadde også gjerne sett at teknologiutviklingens betydning for slik verdiskaping hadde blitt nevnt mer eksplisitt i dokumentet. Det bør videre klargjøres bedre nøyaktig hva man mener med "sosial og kulturell verdiskaping". Tenkes det her på sosialt entreprenørskap, eller noe annet/videre?
  5. Øverst på side 3 står følgende: "Vi skal verdsette og stimulere nyskapende undervisning, forskning og kunstnerisk virksomhet". Det er ikke uten videre åpenbart at "nyskapende" passer like godt til alle de 3 substantivene: undervisning kan være konservativ og god, mens forskning alltid skal være nyskapende, og kunstnerisk virksomhet nettopp handler om å skape. Anvendt på undervisningen kan utsagnet leses som at alt "nyskapende" er bra og at alt som *ikke* er "nyskapende", ikke fortjener den samme verdsetting og stimulans. Poenget bør vel være at vi verdsetter all virksomhet som er av høy kvalitet - og at vi stimulerer det nyskapende i undervisningen når det viser seg at det gir en ønsket kvalitetsheving.
  6. Formuleringen "vi skal utfordre etablerte sannheter" er potensielt farlig, i det den kan tenkes misbrukt til å rettfærdiggjøre useriøs "kvasivitenskap" som vi ikke vil eller bør assosieres med. Vi foreslår at man finner en ny formulering

- som tar vare på intensjonen i dette punktet, uten å kunne mistolkes på denne måten.
7. Setningen som innleder avsnittet "Vårt spesielle oppdrag" er etter vår oppfatning ikke språklig god ("et særskilt oppdrag om å..."). Kan man formulere dette bedre?
  8. I samme avsnitt bør ordet "problemstillinger" erstattes med "problemer" (man løser ikke problemstillinger, men problemer).
  9. I samme setning bør ordet "miljømessige" legges til, sammen med "økonomiske, sosiale og kulturelle".
  10. Under "Vårt demokratiske og solidariske oppdrag" foreslår vi at man sier "NTNU skal engasjere seg i, og bidra til å løse..."
  11. Det sies flere ganger at "Hele virksomheten skal holde høy internasjonal kvalitet", en formulering som vil kunne oppfattes som vag og bli gjenstand for urimelige eller utilsiktede tolkninger. IME mener derfor at "konkurransedyktig" er et bedre og mer presist ord enn "høy" når man omtaler hele virksomheten sett under ett. Dette fordi det da er klarere hva man mener, og fordi det fremstår så vel som mer meningsfullt (man skal holde så høy kvalitet at man kan konkurrere på lik linje med andre anerkjent gode institusjoner internasjonalt om forskningskontrakter, ansatte, studenter, etc.), som lettere målbart (dersom man taper i relevante konkurranser hvor det er viktig å delta er man beviselig ikke konkurransedyktig), og som noe mer realistisk/nøkternt (uten at den underliggende ambisjonen om å være en seriøs internasjonal aktør svekkes). Begrepet "høy" internasjonal kvalitet bør heller reserveres noen virkelige spisser i vår virksomhet (og i den sammenheng heller konsekvent forsterkes til "fremragende"?). Tilsvarende kommentar gjelder også for formuleringen "internasjonalt ledende studentmiljø", hvor vi tror "internasjonalt konkurransedyktig" ivaretar godt nok den intensjonen vi oppfatter at man ønsker å uttrykke (å kunne konkurrere om de beste studentene også internasjonalt), uten at formuleringen trekkes unødig/urealistisk langt.
  12. Under "Overordnede mål og veivalg" sies det at vi skal "utdanne reflekterte mennesker". Tatt helt bokstavelig kan dette virke som at man tar på seg et helhetsansvar for menneskelig utvikling som man strengt tatt verken har, eller har noen mulighet for å innfri. Bør kanskje "mennesker" heller erstattes med "fagpersoner" eller et lignende begrep?
  13. I neste avsnitt foreslår IME å bytte ut den noe nøytrale/fastslående setningen "Den globale utviklingen etterspør..." med noe mer målrettet, à la "Vi skal bidra til nye løsninger og perspektiver som etterspørres i lys av den globale utviklingen." Tilsvarende for siste setning i samme avsnitt, om samarbeid med nærings- og samfunnslivet, som vi foreslår omformulert til "Vi skal utnytte det fortrinnet NTNU har gjennom sitt nære samarbeid med et nyskapende samfunns- og næringsliv."
  14. I formuleringen om "samarbeid med andre fag" på s. 5 bør det kanskje fokuseres mer konkret på den *merverdien* man søker å få ut av tverrfaglig samarbeid (at dette først og fremst er et middel for å nå konkrete mål). Formuleringen "skape unike resultater innen eget fag" er i så måte noe vag,

- selv om det er prisverdig at man her synes å understreke betydningen for disiplinutvikling i hvert enkelt fag samtidig som tverrfagligheten ivaretas.
15. I nest siste avsnitt s. 5 foreslår vi at setningen utvides med ordet "forskningsmiljø", dvs. "fruktbart og godt arbeids-, lærings- og forskningsmiljø".
  16. I siste setning på s. 5 nevnes "våre samarbeidspartnere". Hvilke samarbeidspartnere siktes det her til? Er det de som er eksplisitt nevnt tidligere på samme side (SINTEF + St. Olavs), andre, eller flere? Er det de regionale samarbeidspartnerne man her sikter til, eller samarbeidspartnere generelt? Dette er p.t. noe uklart.
  17. På side 7 er forskning og kunstnerisk virksomhet sidestilt, uten at det er gjort noe forsøk på å skille mellom disse to delene av virksomheten. Vi vil anbefale at dette struktureres i to underavsnitt. Begrunnelsen er først og fremst at dette gir mer eksplisitt fokus på én ting i gangen, og at det gjør det klarere hvilke mål, veivalg og strategier som er naturlige, ønskede og hensiktsmessige for hvert av de to områdene. Vi ser ikke at dette nødvendigvis alltid er 100 % sammenfallende for disse - tross alt relativt ulike - delene av NTNUs virksomhet. Faren ved å slå beskrivelsene sammen er at det kan føre til mer uklare strategier og mål for begge områdene, siden man prøver å favne over for mye med generelle formuleringer.
  18. På s. 8 sies det under "Mål" at "Forskningsmiljøene har en tydelig profil som bygger opp under utdanning og forskning, og som utnytter tverrfaglige koblinger." Vi vil anbefale at setningen utvides til noe slikt som "... og som utnytter de tverrfaglige koblinger som kan bidra med en klar merverdi i virksomheten." Det må etter IMEs oppfatning være et sentralt poeng at man primært søker å styrke de koblingene som kan gi sterkest merverdi i forhold til virksomhetens overordnede mål, også fordi man i en begrenset ressursituasjon ellers lett vil kunne oppleve utarming av fagmiljøene (det finnes som regel altfor mange potensielle koblinger til at man kan klare å utnytte alle på en god måte med begrensede ressurser).
  19. Første setning på s. 9 sier at "Forskningsbasert utdanning er universitetets viktigste oppgave" – en formulering som ut fra debatten så langt synes å være noe omstridt. Avhengig av hva man legger i formuleringen vil mange nok kunne være enige, mens andre vil oppleve det som en sterk og misvisende formulering som også oppleves som inkonsistent med resten av dokumentet. NTNU blir i alle fall uansett ikke internasjonalt fremragende hvis konsekvensen av denne formuleringen blir at NTNU ressursmessig skal prioritere utdanning fremfor forskning. Under "Forskning og kunstnerisk virksomhet" står det at "Forskning er grunnlaget for utdanning... av høy kvalitet", noe som det er for IME lett å stille seg bak (dette impliserer jo nettopp at utdanningen er forskningsbasert). Om forskningsbasert utdanning kan man kanskje heller si at det er "én av universitetets viktigste oppgaver"? Videre foreslår vi lagt inn en formulering som understreker at internasjonalt ledende forskning er den viktigste drivkraften for å bli internasjonalt fremragende, og en grunnleggende forutsetning for både forskningsbasert



- undervisning og nyskaping (samtidig som nettopp det faktum at forskningen omsettes i utdanning gir en dramatisk økt merverdi av forskningen).
20. Et annet poeng er at slike setninger som diskutert over kanskje hører like mye hjemme under "Samfunnsoppdrag" som under de ulike målområdene, som kanskje bør være mer fokusert på konkrete mål.
  21. Et av kulepunktene på side 10 sier følgende: "Vi skal trekke studentene aktivt inn i læringsarbeidet ..." Vi antar at det som her menes er at 1) vi ønsker undervisning som bidrar til mer aktiv deltakelse fra studentene og at studentene tar et mer aktivt ansvar for egen læring og 2) studentene bidrar aktivt til utviklingen av utdanningstilbud, undervisning og læringsmiljø gjennom deltakelse i relevante råd og utvalg på alle nivåer. Det vil være bra om dette punktet reflekterer disse ønskene på en enda tydeligere måte, da det i dag er noe åpent for tolkning.
  22. Et annet av veivalgene på side 10 sier følgende: "Vi skal prioritere internasjonalt samarbeid som ledd i kvalitetsforbedring". Dette er en oppgave vi er pålagt av KD, og noe IME selvfølgelig er enige i, men kunne det gjøres enda mer presist? Dette er et omfattende tema, og det vil være bra om dette punktet sa noe konsist om hva det omfatter, og hvordan vi skal prioritere. Det handler vel blant annet om skreddersydde opplegg og samarbeidsavtaler for studentutveksling, internasjonale allianser som f. eks. N5T, og fellesprogram som f. eks. Erasmus Mundus? Det er videre økonomiske utfordringer knyttet til opprettelse av internasjonale fellesprogram, og det er viktig å kunne prioritere riktig. Internasjonalt utdanningssamarbeid henger også nøye sammen med internasjonalt forskningssamarbeid, noe som kanskje burde reflekteres i teksten.
  23. Det synes generelt å være en viss blanding av begrepene "utdanning" og "undervisning" i dokumentet – dette bør gås kritisk gjennom for å sikre at ordbruken her er gjennomført, gjennomtenkt og korrekt.
  24. I siste avsnitt s. 11 bør det spesifiseres mer konkret hva man mener med at "Nyskapingfeltet må få økt oppmerksomhet *både internt og eksternt.*" Menes det at eksterne aktører (i så fall hvilke) må få mer forståelse for og informasjon om hva NTNU bidrar med av nyskaping, eller at eksterne aktører generelt må legge mer vekt på nyskaping i sine prioriteringer?
  25. Bør vi si at vår ambisjon er å være "*den mest betydelige* bidragsyter til bærekraftig verdiskaping i Norge", eller bare "*en betydelig...*", som nå?
  26. En meget stor andel av nyskapingen i Norge skjer som kjent i etablerte bedrifter, og samarbeidet med etablerte bedrifter er da også sentralt for store deler av NTNU (NTNU er jo nylig målt til 4. beste universitet i verden på samarbeid med næringslivet). Noen av formuleringene i strategien blander, som også tidligere nevnt, begrepene nyskaping/innovasjon og nyetablering/entreprenørskap på en uheldig måte, slik at det kan fremstå som om NTNU vil prioritere nyetableringer fremfor nyskaping i tett samarbeid med etablerte bedrifter. Dersom dette skulle bli omverdenens (eller enda verre, NTNUs interne) forståelse vil det høyst sannsynlig være svært uheldig for det gode samarbeidet NTNU har med næringslivet innenfor mange fagfelt, og dermed være direkte negativt for forskningsaktivitet og

- forskningsfinansiering for flere fagmiljø ved NTNU, så vel som for NTNUs generelle omdømme. NTNU må ikke fremstå som en konkurrent for våre viktige samarbeidspartnere.
27. På side 12 står formulert et mål om at "Vi har et velfungerende internt system for nyskaping, fra idé til nyetablering." Målet støttes – men bør det kanskje også spesifiseres at vårt interne system må sees i sammenheng med, og spille godt sammen med, de eksterne systemene som eksisterer rundt oss for samme formål? Det kan også legges til at man er helt avhengig av at "det akademiske økosystem" som *fører frem til idéene* også er velfungerende, og er gitt gode arbeidsvilkår.
  28. I forlengelsen av forrige punkt vil vi også påpeke at fremstillingen av entreprenørskap som en lineær prosess som kan optimaliseres (fra idé til nyetablering) generelt er en overforenklet og gammeldags modell man bør bruke med forsiktighet.
  29. Som første veivalg på s. 12 står det at man skal "profesjonalisere og øke omfanget av eksterne relasjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt". Vi føler at denne formuleringen blir noe for kvantitets-orientert, og at det burde komme klarere frem at det er *kvaliteten på og den strategiske betydningen* av slike relasjoner, for å nå våre overordnede mål, som er det viktigste – ikke primært hvor mange relasjoner vi har. Vi mener også at rekkefølgen av ordene "regionalt, nasjonalt og internasjonalt" bør snus i denne setningen – det ligger en viktig symbolverdi i dette for en institusjon som tar mål av seg til å være internasjonalt fremragende og å dekke viktige nasjonale behov.
  30. Det er formulert som et mål at '... studenter og ansatte i hele bredden av virksomheten tar del i nyskaping'. Andre steder er 'hele virksomheten' både forskere og administrativt ansatte, Det vil vel kanskje ikke være naturlig å forvente at alle administrativt ansatte tar del i nyskaping ?
  31. På s. 13 (siste setning 1. avsnitt) bør "under konstant endring" omformuleres til "i kontinuerlig utvikling".
  32. Under "Mål" for "Formidling og kommunikasjon" s. 14 sies det at "Vi driver effektiv...": IME foreslår at man vurderer å bytte ut "effektiv" (som kan fremstå som noe kaldt og rasjonelt) med et noe mer positivt ladet adjektiv, som "god", "troverdig", "aktuell", e.l.
  33. Når det gjelder det første veivalget under "Formidling og kommunikasjon" bør det tilsvarende spesifiseres at det først og fremst er *hensiktsmessige, strategisk viktige og gode* arenaer man trenger for samfunnskontakt, og at dette er viktigere enn hvor *mange* slike arenaer man har.
  34. Tittelen på det siste målområdet er endret fra "Organisasjon og ressurser" til "Ledelse og medvirkning". Vi mener den forrige tittelen var bedre, i det den favner videre; etter vår forståelse er "ledelse og medvirkning" en delmengde av "organisasjon og ressurser". Dette gjør at man potensielt kan risikere å miste det vi mener er et hensiktsmessig helhetsperspektiv på organisasjonen og ressursbruken ved å endre tittelen – eller, tittelen blir ikke dekkende for alt man ønsker å omtale under dette området.
  35. På s. 15 foretas det en logisk kobling som etter vår oppfatning er uheldig: "Gode fagmiljø skal gjøre oss til en attraktiv samarbeidspart for samfunns- og

- næringsliv. Vi må *derfor* fremstå som en ryddig organisasjon med gode systemer for kvalitet samt helse, miljø og sikkerhet (HMS)". Det er svært mange gode grunner til å være (ikke bare fremstå som) en ryddig organisasjon med gode systemer for kvalitet(ssikring) og HMS, men det argumentet som synes å bli fremført her – at hovedbegrunnelsen er å gjøre oss til en attraktiv samarbeidspart – virker noe opportunistisk og kynisk.
36. I neste avsnitt på s. 15 sies det at "NTNU må disponere sine ressurser optimalt". Ut fra en "matematisk" forståelse av begrepet "optimalt" vil dette kunne tolkes dit hen at det er et mål å for enhver pris unngå redundans og overlapp i kompetanse, ansvar, plikter etc. i organisasjonen. Vi vil her peke på at dette ikke nødvendigvis alltid er en heldig forståelse, da en slik politikk kan gjøre organisasjonen svært sårbar, og sterkt avhengig av enkeltledd. Dette bidrar ikke til å bygge opp de robuste miljøer man har et uttalt mål om å skape, men kan i verste fall dra i motsatt retning.
37. På s. 15, fjerde avsnitt, tredje setning står det at NTNU skal "... ta i bruk kvinners kompetanse...". Vi tror dette bør omformuleres for bedre å fange opp intensjonen, som vi antar er at man ønsker å utnytte og tiltrekke seg de beste personressursene og den beste kompetansen på en likeverdig og likestilt måte (noe som i mange av våre miljøer i praksis betyr å arbeide for å få kvinner bedre representert). Kompetanse som sådan er vel noe man tilegner seg, uavhengig av kjønn - er kvinners kompetanse forskjellig fra menns, og i så fall hvordan? Menes det egentlig "kvinners egenskaper"?
38. Vedr. mål for NTNU på "Ledelse og medvirkning" så sies det på s. 16 at man skal "gi rike muligheter for personlig vekst og kompetanseutvikling til studenter og ansatte". Vi vil stille spørsmål ved om det er naturlig å nevne studenter i akkurat denne sammenhengen. Den del av studentenes kompetanseutvikling og vekst som universitetet er ansvarlig for ivaretas i hovedsak gjennom den utdanning vi gir, og dette punktet bør derfor kanskje heller innarbeides under virksomhetsområdet "Utdanning og læringsmiljø"?
39. Femte kulepunkt under "Veivalg" s. 16 bør etter vår oppfatning splittes i to punkt, slik at passusen om eiendomsforvaltning skilles fra resten. Ellers vil det vel avhenge av hva man egentlig legger i "aktiv eiendomsforvaltning", om dette er et universitetsansvar eller ikke. Kan man her spesifisere bedre hva man sikter til?
40. Vedr. (det i utgangspunktet svært positive) punktet om å organisere seg slikt at de ansatte får mer tid til sine primæroppgaver, må det understrekes at dette punktet ikke må brukes som en unnskyldning for å "kunstig blåse opp" ressursbruken til støttetjenester, på bekostning av ressurser som burde være tilgjengelige til kjernevirksomheten. Det er også på sin plass å understreke at "helhetlige informasjonssystemer" må bety at man utvikler *tjenester som endrer og effektiviserer prosessene*, og ikke at man implementerer i utgangspunktet ineffektive prosesser i nye tekniske støttesystemer. Flere i

- fagmiljøene ved IME opplever tydeligvis at utviklingen her så langt har gått i feil retning.<sup>2</sup>
41. Ordet "faglærere" bør i de fleste tilfeller byttes ut med "vitenskapelig ansatte". Samtidig benyttes begrepet "vitenskapelig personell/personale" på en kanskje litt lite konsistent måte – noen ganger om fast vitenskapelig ansatte, andre ganger som også inkludert rekrutteringsstillinger. Det bør tas en gjennomgang her for å sikre konsistens i betydningen av begrepet.
  42. Har studentene et arbeidsmiljø eller et læringsmiljø, eller begge deler (under målområde 2 er det læringsmiljø, under målområde 5 har de et arbeidsmiljø)?
  43. På s. 17 virker første setning kanskje litt vel "voldsom" - og reflekterer kanskje ikke virkeligheten på en nøyaktig nok måte (det finnes vel teknologisk kompetanse andre steder i Norge enn ved NTNU også). Kan man omformulere f. eks. ved å si at "Ved NTNU er landets viktigste teknologikompetanse samlet" eller lignende?
  44. Til sist, noen språklige poenger:
    - Vedr. verdigrunnlaget så oppfatter vi en "verdi" som et substantiv, og ideelt sett burde derfor verdiene være formulert som substantiver heller enn adjektiver (vi innser samtidig at det ikke nødvendigvis er så lett å gjøre en hensiktsmessig slik omformulering).
    - Dokumentet skrives dels i første og dels i tredje person. Det skrives også dels i presens og dels i futurum. På begge disse områdene må en bestemme seg.
    - Bruken av intetkjønn ubestemt form flertall er ofte feil.

NTNU bør også generelt tenke gjennom om det trengs ytterligere presiseringer hva angår *gyldighetsområdet* for NTNUs ulike mål. Noen eksempler er:

- *Hvor* skal vi være "viden kjent som landets beste studentby" - i Trøndelag, Norge, Norden, Europa, ...?
- *Hvor* er hovedprofilen "unik" (trolig i Norge)?
- I *hvor bredt perspektiv* skal vi legge premisser for kunnskapsutviklingen - nasjonalt eller bredere?

---

<sup>2</sup> I forlengelsen av dette punktet kan spesielt nevnes at i dag tar klagebehandling og kontinuasjonseksamener mye tid. En del av dette ligger kanskje utenfor det som NTNU selvstendig kan definere, men det er allikevel et poeng å ikke overdrive denne adgangen til å bruke reglene - eksempelvis at det kan klages uten å ha fått en begrunnelse.

- Vedr. målet om å være en ettertraktet samarbeidspartner for ledende kunnskapsmiljøer nasjonalt og internasjonalt: Gjelder dette samarbeid innen forskning, utdanning, eller nyskaping - eller alle?

Noen setninger kan presiseres ved å deles opp mer, noen eksempler er:

- Verdier: 'påvirke samfunnsutviklingen positivt gjennom.... kunstnerisk virksomhet'
- Hva er 'omstilling og bærekraftig nyskaping i... kunst og kultur'?

## 2) Forslag til kvantitative og kvalitative måter å måle vår virksomhet på

I IMEs interne diskusjon har flg. kriterier blitt trukket frem som viktige når vi skal velge indikatorer:

Vi ønsker et sett med indikatorer som, innenfor NTNUs 5 målområder,

- måler det vi selv mener er mest hensiktsmessig/ønskelig å måle
- gir oss bedret beslutningsgrunnlag
- gir oss grunnlag for å vurdere fremdrift ihht. strategiene
- kan benyttes i vurderinger knyttet til ressursfordeling ved fakultetet
- er konsistente og målbare uten for mye manuelt arbeid

IME har 17.12.2010 nedsatt et rådgivende "Indikatorutvalg," med representanter fra alle instituttene samt fakultetsadministrasjonen. Utvalget skal ut fra de ovennevnte kriteriene/premissene, samt rektors premiss om at det i 2011 skal legges spesiell vekt på å følge opp forskning (spesifikt vitenskapelig publisering, doktorgrader, eksterntfinansiert virksomhet), utdanning (spesifikt studiepoengproduksjon og antall primærsøkere pr. studieplass), kjønnsbalanse vitenskapelige stillinger, og HMS, skal komme med en begrunnet innstilling på flg. spørsmål:

1) Hvilke indikatorer er mest hensiktsmessige ift. å følge opp ovenstående områder, ut fra premissene nevnt innledningsvis?

2) Er det andre dimensjoner/områder vi ved IME i tillegg bør ha spesielt fokus på å måle/følge opp, uavhengig av hva vi avkreves fra sentralt nivå?

3) Er det meningsfylt/nyttig for oss å definere *måltall* på (evt. noen av) indikatorene, og hvordan skal disse i så fall fastsettes?

Utvalget bes primært foreslå hvilke indikatorer vi bør fokusere på i 2011, men arbeidet sees også som første steg på veien mot å definere et mer langsiktig indikatorsett for IME og NTNU. Utvalget har etter sitt første møte kun levert en svært tentativ rapport som bakgrunn til Rørosmøtet, men vil ha månedlige møter

gjennom hele vårsemesteret i 2011 med sikte på å komme frem til mer spesifikke forslag. Eventuelle krav og føringer som måtte komme fra NTNU sentralt etter Rørosmøtet vil bygges inn i prosessen ved behov. IME vil diskutere utvalgets innspilling når den foreligger, og gi innspill til NTNU sentralt ut fra dette. Det er ennå for tidlig til at vi kan komme med konkrete forslag på indikatorer.

*IME vil heller peke på at ovennevnte prosess kanskje kan være noe å bygge på også når det gjelder sentral prosess rundt indikatorer ved NTNU. Kanskje vil det være hensiktsmessig å starte "bottom-up" ved at hvert fakultet gjør et arbeid for å finne ut hvilke indikatorer som er mest nyttige for dem? Resultatene fra hver enhet kan så spilles inn til sentralt nivå hvor det gjøres en analyse av hva som er, eller kan generaliseres til å være, gyldig for hele NTNU. Disse indikatorene kan så gjøres gjeldende for hele organisasjonen, mens de resterende indikatorene forblir fakultetspesifikke. (I tillegg kan man selvfølgelig supplere sentralt ut fra gjeldende krav til rapportering fra KD – som vi regner med fremdeles vil bli beholdt.)*

Vi vil ellers påpeke at det å ha fornuftige indikatorer *ikke* er det samme som at en trenger å definere *måltall* for alle indikatorene (eller at alle indikatorene må være kvantitative i tradisjonell forstand). Gode indikatorer vil uansett kunne være nyttige for å måle fremgang over tid og for å gjøre seg bedre kjent med prestasjonsnivået i organisasjonen i ulike dimensjoner; de vil kunne bedre beslutningsgrunnlaget på alle nivåer, hva angår alt fra lønnsoppgjør og budsjettprosess til generell strategiutvikling og -oppfølging. Måltall bør vi ideelt sett ha kun på de områder der det er en rimelig enighet om at det er viktig å sette seg kvantitative mål, og der man også har en begrunnet formening om hvilket mål som er godt/realistisk å styre mot, og ikke minst der man kan påvirke retningen tilstrekkelig til å kunne nå målet gjennom egen innsats. Måltall kan ellers lett oppfattes som "tilfeldige gjetninger," og virke mot sin hensikt i organisasjonen – splittende og provoserende heller enn samlende og inspirerende (dette var vel noe av problemet i den forrige strategiplanen fra 2006). Unntak må selvfølgelig gjøres der man eventuelt er *nødt* til å sette seg måltall fordi ytre aktører (eksempelvis KD) måtte kreve det, men selv da mener vi det er viktig at det holdes en dialog om hva som er konstruktiv bruk av måltall med disse aktørene. Det er vel heller ikke slik at vi nødvendigvis trenger å ha et sterkt strategisk fokus internt på de indikatorene vi er pålagt å rapportere til eksternt.

Vi vil videre påpeke behovet for edruelighet i bruken av og forståelsen av indikatorer. For å sitere prof. Robert Tijssen på Rørosmøtet, indikatorer er "a means, not an end". Det vil si at vi må sikre at vi får indikatorer som underbygger overordnede strategiske mål og handlinger, og ikke omvendt. Videre bør en være svært bevisst på at indikatorer gir nettopp *indikasjoner*, men ikke bevis, på utvikling, kvalitetsnivå osv. Man bør dessuten ha tenkt svært nøye gjennom hvilken adferd indikatorene faktisk vil kunne virke som incentiver til (og om det er denne adferden man faktisk ønsker å oppnå).

Til slutt vil vi peke på at det kan være en utfordring å definere indikatorer som fokuserer på kvalitet heller enn kvantitet. Hvordan kan vi vri fokus fra det ene til det andre? Produktivitet er selvfølgelig også viktig, blant annet i budsjettmessig henseende, men er ikke nødvendigvis alltid godt korrelert med kvalitet. Prof. Tijssens tanker om "3-D assessment" og begrensningene i bibliometrisk analysemetodikk er i denne sammenheng svært relevante.

## Notat

---

Til: Inge Fottland

Kopi til:

---

Fra: Fakultet for ingeniørvitenskap og teknologi

---

## Høring - NTNUs strategier 2011-2020. IVT-fakultetet

Vi viser til notat datert 17.12.10 hvor fakultetene inviteres til å komme med høringsuttalelse til utkastet til notatet om NTNUs strategier for perioden 2011-2020. Ved IVT-fakultetet er invitasjonen videresendt til instituttene og diskutert i fakultetets ledermøte to ganger. Vi har dessuten mottatt en høringsuttalelse fra tematisk satsingsområde Marin, som følger som vedlegg. På dette grunnlaget vil IVT-fakultetet komme med følgende kommentarer:

### Generelt

NTNU skal ha en hovedprofil innrettet mot teknisk-naturvitenskapelige fagområder. Dette fremheves på en god måte under visjon og samfunnsoppdrag. I mål og veivalg for de ulike innsatsområder er teksten noe for generell og hovedprofilen blir ikke nok synlig. Behovet for konsentrasjon om hovedprofilen må komme tydeligere fram.

Strateginotatet er relativt ordrikt. Dette fører til at hovedstrategiene delvis blir borte og vanskelige å få tak på. Dette inntrykket forsterkes av at formuleringene under overskriftene "mål for NTNU i 2020" og "veivalg" i stor grad bare blir en gjentakelse av det som står i den innledende teksten for hvert område.

For å kunne undersøke måloppnåelse i forhold til strategidokumentet, må det velges egnede indikatorer som kan angi om målene blir nådd og om veivalgene bringer oss i riktig retning. Vi foreslår derfor at man i det videre arbeidet utvikler indikatorer for mål og veivalg som kan konkretisere strategiinnholdet.

IVT-fakultetet understreker for øvrig at notatet om NTNUs strategi er et meget viktig dokument, og at det derfor burde vært lagt inn tilstrekkelig tid i prosessen til at fakultetsstyrene hadde fått en reell mulighet til å uttale seg.

### Visjon

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: postmottak@ivt.ntnu.no  http://www.ntnu.no	Høgskoleringen 6, Geologibygget, Gløshaugen	+47 73 59 45 01  <b>Telefaks</b> +47 73 59 37 90	Erik Lund  Tlf: +47 73 59 45 09

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandleren ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.



IVT-fakultetet støtter formuleringen “internasjonalt fremragende” uten at denne er knyttet opp mot 2020. Undertittelen “kunnskap for en bedre verden” er ny, men den kan likevel ha sin misjon og understøtte vårt behov for å synliggjøre innsats for bærekraft tydeligere i dokumentet.

Det er greit at strategidokumentet denne gang gjelder for hele perioden framover mot 2020. Dette må imidlertid ikke være til hinder for at fakultetenes egne strategidokumenter begrenses til perioden 2011-2015. På denne måten kan også fakultetenes strateginotater konkretiseres noe klarere.

Vi synes det er viktig å få fram at NTNU, som et internasjonalt ledende universitet, skal bidra til å styrke næringslivets konkurransevne og en bærekraftig økonomisk og teknologisk utvikling.

### Verdier

IVT-fakultetet konstaterer med glede at begrepene respektfull og omtenkssom nå har kommet inn blant de sentrale verdiene for NTNU.

### Samfunnsoppdrag

IVT-fakultetet støtter de overordnede tankene som er beskrevet i samfunnsoppdraget. Vi er helt enig i betydningen av universitetets langsiktighet og er glade for at hovedprofilen er synliggjort såpass klart. Vi ser imidlertid et behov for å få med en formulering om at vår primære rolle er å utvikle teknologi for bærekraft og nyskaping som grunnlag for konkurransedyktig virksomhet i Norge. Det er viktig at dette kommer tydelig fram og at næringsliv og forvaltning kjenner seg igjen i dokumentet.

Universitetets demokratiske og solidariske oppdrag kan med fordel inkorporeres som en del av universitetets generelle oppdrag.

### Overordnede mål og veivalg

Vi setter pris på at man innen dette avsnittet legger så stor vekt på virksomhetens relevans og nytte. Vi mener imidlertid at behovet for tett samarbeid med næringslivet er for lite understreket. Blant annet er det viktig for oss å fremme næringslivets økende behov for å dra nytte av vår utdanning av ph.d.-kandidater. Å videreutvikle og forsterke eksisterende samarbeidsmekanismer blir viktig de nærmeste årene. Næringsliv og forvaltning må øke sin konkurransevne og effektivitet gjennom økt kunnskapsnivå. Dette kan og bør skje gjennom økt samspill og økt anvendelse av ph.d.-kompetanse. Ved å øke forskningskompetansen i næringslivet vil omfanget av forskning og nyskaping øke. Vår forskningsbaserte utdanning vil derigjennom få bedre kvalitet og sette våre mastere ytterligere i stand til å styrke nærings- og samfunnsnivå. Å komme inn i en slik positiv spiral blir en svært viktig oppgave framover og vil styre våre veivalg.

### Mål for NTNU i 2020

I nåværende strategi foreligger en visjon om å nå en topp 10-status i Europa innenfor hovedprofilen. En slik ambisjon bør NTNU fortsatt ha. Imidlertid bør målet formuleres på en annen og målbar måte. Antakelig handler dette om å benchmarke oss innenfor ulike fagområder innenfor hovedprofilen mot tilsvarende fagområder ved andre toppuniversiteter i Europa.

### Forskning og kunstnerisk virksomhet

IVT-fakultetet støtter den foreliggende teksten. Et viktig poeng for vår forskningsaktivitet er at denne skal danne grunnlag for bærekraftig næringsutvikling. Det er viktig at tverrfaglighet utnyttes der det er relevant. På områder hvor vi har naturlige forutsetninger skal vår forskning bidra til løsninger på globale utfordringer. Internasjonalt samarbeid bl.a. gjennom EU-forskning må styrkes i perioden. Forskningen skal danne grunnlag for NTNU's utdanninger.

I forbindelse med veivalgene savnes ett meget viktig punkt: Styrking av eksperimentell/laboratoriebaseret forskning.

### Utdanning og læringsmiljø

IVT-fakultetet støtter hovedinnholdet i dette kapitlet, men vil anbefale at første setning startes med: "Forskning og forskningsbasert undervisning er...". Vi viser for øvrig til våre generelle kommentarer om formuleringer av mål og veivalg. I forbindelse med undervisningsformer ønsker IVT-fakultetet at laboratoriebaseret undervisning brukes i større grad og blir et mer sentralt element i kvalitetsutviklingen. Fokus må da rettes inn mot utvikling av infrastruktur og egnede studentarbeidsplasser sett opp mot økt studentopptak og finansiering.

### Nyskaping

Vi støtter i all hovedsak det foreliggende forslag til tekst. Når det gjelder setningen om å skaffe frem risikovillig kapital til bedrifter i etableringsfasen, er vi av den oppfatning at på sikt bør dette være en oppgave for det offentlige i samarbeid med næringslivet. NTNU Discovery bør etter hvert kunne finansieres med eksterne midler. Vi mener det må innarbeides noe om å motivere de vitenskapelig ansatte til å engasjere seg mer innenfor nyskaping koblet til utdanning. Det må også synliggjøres et behov for tettere kobling mot innovative bedrifter/forvaltningsmiljø.

### Formidling og kommunikasjon

IVT-fakultetet støtter den foreliggende tekst. NTNU bør ha en omforent kommunikasjonsstrategi som kan synliggjøre vår fagekspertise. I en slik strategi bør både proaktiv kommunikasjon, deltagelse i samfunnsdebatten og kommunikasjon knyttet til ulykker/hendelser inngå.

### Ledelse og medvirkning

IVT-fakultetet støtter den foreliggende tekst. Avsnittet inneholder i stor grad gode formuleringer om ledelsesutfordringer. Vi betrakter medvirkning som et viktig moment i den videre utviklingen av NTNU. Medvirkningsdimensjonen må imidlertid ikke gå ut over det som ivaretas gjennom fagorganisasjonene og studentorganisasjonene slik dette er beskrevet i utkastet til strategidokument. Bred medvirkning må være en normal del av viktige beslutningsprosesser.

Vedlegg: Høringsuttalelse fra tematisk satsingsområde Marin.



## Notat

---

Til:	Inge Fottland
Kopi til:	Bjørn Hafskjold, Institutt for biologi, Institutt for bioteknologi, Institutt for fysikk, Institutt for kjemi, Institutt for kjemisk prosess teknologi, Institutt for materialteknologi
Fra:	Fakultet for naturvitenskap og teknologi

---

## Høring - NTNUs strategier 2011-2020 - Svar fra NT fakultetet

### *Høringsprosessen ved NT*

Med utgangspunkt i rektors bestilling har Fakultet for naturvitenskap og teknologi (NT) iverksatt intern høringsprosess. Instituttene ble bedt om å komme med konkrete kommentarer til høringsutkastet og de medfølgende spørsmålene. Disse innspillene er å finne i ePhorte sak nr 2010-19802. På grunnlag av disse innspillene utarbeidet dekanus og prodekaner et forslag som deretter ble grundig behandlet i NTs ledergruppe den (10.feb 2011) bestående av instituttledere, studenter og representant for midlertidig vitenskapelig ansatte. Det endelige høringsutkastet ble deretter utarbeidet av dekanatet med bakgrunn i diskusjon og momenter fra møtet.

### *Generelle kommentarer og innspill til NTNUs strategiplan*

NT – fakultetet mener strategiplanen (SP) er et gjennomgående godt strategidokument på overordnet nivå. Vi mener allikevel at planen er for uklar på prioriteringer; hva skal styrkes, hva skal prioriteres ned, hvilke områder som faktisk gjør oss unike, som vi har et nasjonalt ansvar for, og som er del av vårt konkurransefortrinn. Ambisjonen for strategien må være at den skal gi grunnlag for beslutninger om veivalg basert på de hovedlinjene som er gitt i dokumentet. Strategien bør også gi en forståelse av hvorfor endringer skal gjøres, hva som må endres. Noen eksempler på hva vi mener med dette vil bli gitt senere i vår uttalelse.

En overordnet utfordring i SP er, etter vår mening, at det er for svak sammenheng mellom innledende tekst, de mål som løftes frem og de veivalg som tas. Noen ganger er et tema belyst i alle tre delene, mens det andre ganger dukker opp bare i tekst, mål eller veivalg. Dette bør gjennomgås grundig før endelig versjon legges frem for NTNUs styre.

NT savner en eksplisitt formulering om doktorgradsutdanningen, og foreslår nye formuleringer ifm dette.

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: postmottak@nt.ntnu.no  http://www.ntnu.no	Realfagbygget D1, Høgskoleringen 5	+47 73 59 41 97  <b>Telefaks</b> +47 73 59 14 10	Martin Fjeldvær  Tlf: +47 73 59 60 75

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

NT mener HMS, likestilling og likeverd bør tydeligere frem i SP. Vi har ikke tatt stilling til om dette bør løftes frem som eget kapittel eller som en tydeliggjøring under eksisterende kapitler. Vi foreslår nye formuleringer ifm dette flere steder i teksten.

NTs innspill er laget som konkrete innspill til teksten med ferdige endringsforslag/nye punkter.

### **Kommentarer til Visjon**

NT fakultetet støtter visjonen ”internasjonalt fremragende”

”Vår hovedprofil” og ”profil” nevnes flere ganger i SP. Den skal i tillegg være unik, tydelig og gjenkjennelig. Første gang begrepet profil nevnes er på s. 2:

”NTNUs teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil og egenart som universitet er en styrke og et konkurransefortrinn. Vår profil skal være unik, tydelig og gjenkjennelig. Vi skal utnytte den faglige bredden og tverrfaglige kompetansen til å møte de store utfordringene Norge og verdenssamfunnet står overfor. I kraft av vår kvalitet og åpenhet skal vi være en ettertraktet samarbeidspartner for ledende kunnskapsmiljøer og bedrifter nasjonalt og internasjonalt”

NT foreslår å sløyfe setningen ” *Vår profil skal være unik, tydelig og gjenkjennelig*” dersom notatet ikke klarer å demonstrere dette.

### **Kommentarer til Verdier**

NT fakultetet stiller seg bak NTNUs verdigrunnlag med noen forslag til endringer.

Under avsnittet ”Kreativ”:

”Vi skal utdanne mennesker som er i stand til å møte morgendagens nasjonale og globale utfordringer”

NT foreslår følgende omskriving:

”*Vi skal utdanne mennesker som kan bidra til å løse morgendagens nasjonale og globale utfordringer*”

Under avsnittet ”Respektfull og omtenksoy”:

”Vi skal vise respekt for ulike fagtradisjoner og disipliner, og kreve toleranse på tvers av livssyn, kultur og kjønn. Vi skal bidra til mangfold og likestilling i arbeidsliv og egen virksomhet. Vi verdsetter god ledelse og medvirkning”

NT foreslår følgende omskriving:

”*Respektfull og tolerant*”

”*Vi skal vise respekt for ulike fagtradisjoner og disipliner, anerkjenne likeverd blant kolleger og blant studenter, og bidra til toleranse på tvers av livssyn, kultur og kjønn. Vi skal bidra til mangfold og likestilling i arbeidsliv og egen virksomhet. Vi skal verdsette god ledelse.*”

## **Kommentarer til Samfunnsoppdraget**

Første setning s 4:

”Samfunnsoppdraget rommer både de forventninger samfunnet har til oss som universitet, og de krav vi stiller til oss selv. Dette er styrende for vår virksomhet.”

NT mener dette avsnittet bør skrives om til:

*”Samfunnsoppdraget rommer de forventningene nasjonen og det globale samfunnet har til oss som universitet, samt universitetets rolle som kulturbærer. Dette er styrende for vår virksomhet.”*

## **Vårt generelle oppdrag**

Setning nr 3:

”Vi skal formidle kunnskap til samfunnet og forvalte kultur- og naturarven”

NT foreslår en omskriving til:

*”Vi skal formidle kunnskap til samfunnet, og forvalte kompetanse om natur, teknologi og kultur.”*

Fokuset på grunnleggende forskning og fagutvikling er meget viktig, og er et særdeles viktig samfunnsoppdrag for et universitet som har som mål å bli internasjonalt fremragende. Det er derfor meget bra at dette kommer klart og tydelig fram i strategi-dokumentet.

## **Vårt spesielle oppdrag**

Det andre avsnittet står i SP slik:

”Vi skal bruke vår faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å løse sammensatte problemstillinger og øke forståelsen for teknologiens økonomiske, sosiale og kulturelle betydning. Vi skal utnytte våre spesielle forutsetninger for å fremme innovasjon og utvikle kunnskapsgrunnlaget for bærekraftig verdiskaping.”

NT foreslår en omskriving til:

*”Vi skal bruke vår faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å løse sammensatte problemstillinger og øke forståelsen for teknologiens økonomiske, sosiale, kulturelle og miljømessige betydning. Vi skal utnytte våre spesielle forutsetninger for å fremme innovasjon og utvikle kunnskapsgrunnlaget for bærekraftig verdiskaping.”*

Ved å inkludere ”miljømessige” får en også fokus på viktige globale miljøutfordringer, og NTNUs strategiske miljøfokus (teknologi for et bedre miljø og et bærekraftig miljø) kommer tydeligere fram.

## **Vårt demokratiske og solidariske oppdrag**

Den siste setningen i avsnittet:

”Vi skal engasjere oss i å løse noen av verdenssamfunnets store utfordringer innenfor energi og klima, miljø og utvikling, helse og velferd, menneskerettigheter og sameksistens på tvers av kulturer”

NT foreslår å inkludere ”bærekraftig ressursutnyttelse” i denne setningen, slik at det blir omskrevet til:

*”Vi skal bidra til å løse verdenssamfunnets store utfordringer innenfor energi og klima, miljø og utvikling, helse og velferd, bærekraftig ressursutnyttelse, menneskerettigheter og sameksistens på tvers av kulturer”*

### **Kommentarer til Overordnede mål og veivalg**

NT ber om at formuleringen:

*”NTNU ønsker å bevare og utvikle den særegne universitetstradisjonen basert på demokrati og likeverd”* tas med som en ny ekstra setning i dette kapittelet.

1 avsnitt s 5 står det:

”Vår virksomhet skal være relevant og nyttig for samfunnet, og vi skal initiere samarbeid med næringsliv og offentlig sektor.”

NT foreslår omskriving til:

*”Vår virksomhet skal være relevant og nyttig for samfunnet, og vi skal styrke vårt allerede omfattende samarbeid med næringsliv og offentlig sektor.”*

2 avsnitt s 5 står det:

”Vi må bruke vår hovedprofil, faglig bredde og tverrfaglige kompetanse til å løse komplekse utfordringer. Vi må utdanne mennesker som arbeider i skjæringspunktet mellom teknologi, naturvitenskap, medisin, arkitektur, kultur- og samfunnsfag. ”

NT foreslår omskriving til:

*”Vi skal utnytte vår hovedprofil, faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til å løse komplekse utfordringer. Vi skal utdanne mennesker med høy disiplin faglig kompetanse, som kan arbeide i skjæringspunkter mellom teknologi, naturvitenskap, medisin, arkitektur, kultur- og samfunnsfag.”*

Tredje siste avsnitt på s.5:

”I perioden 2011-2020 skal vi arbeide systematisk med å forbedre kvaliteten i hele virksomheten, og etterprøve resultatene kontinuerlig.”

En ”kontinuerlig” etterprøving av resultatene kan kanskje bety en vel oppmerksomshetskrevende innsats.

NT foreslår en omskriving til:

*”I perioden 2011-2020 skal vi arbeide systematisk med å forbedre kvaliteten i hele virksomheten, og etterprøve resultatene.”*

Overordnede mål og veivalg 5 avsnitt s.5

”Dersom vi skal være en attraktiv samarbeidspartner, må vi selv ha fagmiljø i verdensklasse på utvalgte områder og på fagfelt som er sentrale for samfunnsoppdraget.”.

Det vil alltid være et spørsmål om hvilke fagfelt disse utvalgte er.

NT foreslår en moderat presisering:

*”Dersom vi skal være en attraktiv samarbeidspartner, må vi selv ha fagmiljø som har et godt internasjonalt omdømme på fagfelt som er sentrale i samfunnsoppdraget.”*

NT støtter utsagnet i avsnitt 5:

*”Vi skal gi fremragende forskere utviklingsmuligheter uavhengig av disiplin”*

NT foreslår en omskriving til:

*”Vi skal utvikle robuste fagmiljøer og gi fremragende forskere utviklingsmuligheter uavhengig av disiplin.”*

NT ønsker en synliggjøring av samarbeidet innen miljøforskning og forvaltning, der DN, Artsdatabanken, NINA og NTNU utgjør en viktig akse som gjør at Trondheim har en spesiell nasjonal rolle innen dette fagområdet. Vi foreslår derfor at avsnitt 4 s 5 endres:

*”Vi skal bygge videre på det strategiske samarbeidet med SINTEF og St. Olavs hospital, og styrke alliansene med nasjonale kompetansemiljøer.”*

NT ønsker at dette endres til:

*”Vi skal bygge videre på det strategiske samarbeidet med SINTEF og St. Olavs hospital, forsterke samarbeidet med andre nasjonale og internasjonale kompetansemiljøer som kan bidra til å nå NTNUs overordnede mål.”*

Målet om arbeids- og læringsmiljø bør deles opp slik at vi får et tydeligere mål for utdanning (andre prikkpunkt):

*”Arbeids- og læringsmiljøet tiltrekker seg de beste studentene og medarbeiderne, og profilerer oss som et internasjonalt ledende studentmiljø”*

NT foreslår 2 nye mål som erstatter det ovenstående målet:

*”Utdanningstilbudet og læringsmiljøet tiltrekker seg de beste studentene og profilerer oss som et internasjonalt ledende studiested. ”*

*Forskningsaktivitetene og arbeidsmiljøet tiltrekker seg dyktige medarbeidere som bidrar til at NTNU framstår som en fremragende forsknings- og utdanningsinstitusjon.*

En befestelse av Trondheim som ledende studieby er viktig for rekruttering av de beste studenter fordi det bidrar til å tiltrekke oss de beste fagfolkene i vitenskapelige stillinger, og til å synliggjøre NTNU nasjonalt og internasjonalt. NTNU bør synliggjøre rekruttering av fremragende studenter som et viktig overordnet mål.

NT ønsker at det legges til ekstra punkt på veivalg s 6:

*”Vi skal ha virkemidler og prioritere ressurser for å rekruttere landets beste studenter til de studieløpene som utgjør vår hovedprofil”*



Første kulepunkt under veivalg er for vag:

”Vi skal prioritere forskningsbasert utdanning med innovativt og bærekraftig perspektiv”

NT foreslår endring til:

*”Vi skal prioritere forskningsbasert utdanning som gir studentene et reflektert perspektiv på bærekraftige løsninger”*

Fjerde kulepunkt under veivalg:

”Vi skal legge større vekt på samarbeid med ledende kompetansemiljøer i og utenfor Norge.”

NT foreslår omskriving til:

*”Vi skal legge større vekt på samarbeid med ledende kompetansemiljøer i og utenfor Norge både innen utdanning og forskning.”*

NT mener at forskningsinfrastruktur bør belyses i dette kapittelet da det er av overordnet betydning for å lykkes med å nå visjonen. Slik det står i dag, noe bortgjemt på s 16 nest siste punkt, vil det ikke få den oppmerksomheten den fortjener.

NT foreslår nytt ekstra Veivalg:

*”Vi skal prioritere egne ressurser til investering og drift av forskningsinfrastruktur som støtter fremragende forskningsmiljøer, sentrale undervisningsoppgaver, og andre strategiske satsinger”*

NT-fakultet mener at HMS må ha en tydelig plass i NTNUs strategi og foreslår et nytt punkt til under ”Veivalg”:

*”Vi skal ha fokus på HMS i alle ledd av vår virksomhet.”*

Nyskaping og innovasjon nevnes som del av samfunnsoppdraget på side 4 og i beskrivelsen av overordnede mål og veivalg på side 5. NT mener NTNUs økte fokus på innovasjon og nyskaping bør gå tydeligere fram under overordnede mål og veivalg på side 6.

NT foreslår nytt ekstra Veivalg:

*”Vi skal ha virkemidler og prioritere ressurser for å utvikle en innovasjonskultur ved NTNU”*

Siste kulepunkt på s.6:

”Vi skal prioritere arbeids- og læringsmiljøet, styrke frivillighetskulturen og befeste Trondheims posisjon som ledende studieby.”

En presisering av begrepet ”frivillighetskultur” bør vurderes/fjernes, slik at det ikke gir inntrykk av at det legges opp til ekstraarbeid for ansatte, uten lønsmessig kompensasjon (noe det er for mye av allerede).

NT foreslår en endring til:

*”Vi skal prioritere studentenes arbeids- og læringsmiljø, gi rom for frivillighetskulturen blant studentene og befeste Trondheims posisjon som ledende studieby.”*

## **Kommentarer til Forskning og kunstnerisk virksomhet**

NT mener NTNU bør satse sterkere på både grunnforskning og anvendt forskning innenfor fagområder der NTNU er gitt et nasjonalt ansvar, for eksempel på industrielt rettet teknologisk forskning. Under veivalg s 8 og tekst s 7 utpekes bioteknologi og nanoteknologi spesielt som muliggjørende teknologier. Som nevnt tidligere ønsker vi også at materialteknologi tas med i denne gruppen. NT ber derfor om at dette bakes inn i både teksten og veivalgene.

Avsnitt 2:

”Vi skal prioritere den grunnleggende, langsiktige forskningen. Vi skal ha høy kompetanse på teknologier som åpner nye muligheter innenfor mange anvendelsesområder som IKT, bioteknologi og nanoteknologi.”

NT foreslår omskriving tekst til:

*”Vi skal prioritere den grunnleggende, langsiktige forskningen og legge til rette for samhandling mellom grunnleggende og anvendte miljøer. Vi skal ha høy kompetanse på muliggjørende teknologier, som IKT, bioteknologi, nanoteknologi og teknologi for nye materialer.”*

Og omskrevet veivalg til:

*”Vi skal styrke og integrere muliggjørende teknologier som IKT, bioteknologi, nanoteknologi og teknologi for nye materialer.”*

I siste avsnitt s 7 foreslår NT at begrepet ressurser inkluderes:

”Vår forskning og kunstneriske virksomhet skal være innrettet mot å skape et bedre samfunn. Derfor må vi ha fokus på verdiskaping i vid forstand – økonomisk, sosialt og kulturelt.”

NT foreslår omskriving til:

*”Vår forskning og kunstneriske virksomhet skal være innrettet mot å skape et bedre samfunn. Derfor må vi ha fokus på verdiskaping i vid forstand – økonomisk, ressursmessig, sosialt og kulturelt.”*

NT slutter seg til ambisjonene om å satse på økt internasjonalisering, og ber NTNU vurdere om spesielle fokusområder som EU skal belyses eksplisitt i form av veivalg:

NT foreslår nytt veivalg:

*”Vi skal ha kompetanse og støtteapparat som gjør at vi aktivt initierer, deltar i og leder europeiske forskningsprosjekter”*

Vi foreslår et nytt avsnitt om doktorgradsutdanning:

*”NTNUs doktorgradsutdanning er et viktig bidrag til å dekke behovet, nasjonalt og internasjonalt, for kompetanse på høyt nivå. Stipendiater gir et dominerende bidrag til universitetets produksjon av forskningsresultater. Doktorgradsutdanningen har et rekrutteringsgrunnlag og en innretning som styrker NTNUs internasjonale profil.”*

NT foreslår et nytt mål:

*”Doktorgradsutdanningen ligger på et høyt internasjonalt nivå.”*

NT foreslår videre et nytt veivalg:

*”Vi skal arbeide for økt finansiering og høy internasjonal kvalitet på doktorgradsutdanningen.”*

## **Kommentarer til Utdanning og læringsmiljø**

NT foreslår nytt mål:

*”Studieprogrammene skal ha en klar profil i tråd med NTNUs hovedprofil og samfunnsoppdrag”*

NT foreslår følgende ekstra punkter under Veivalg:

*”Vi skal prioritere ressurser til en forbedret organisering av vårt mottak av internasjonale studenter.*

*”Vi skal tilpasse vår studieprogram- og emneportefølje for å tydeliggjøre NTNUs utdanningsprofil.”*

Andre veivalg sier:

*”Undervisningen skal ha en tettere kobling til forskning, entreprenørskap og innovasjon”*

NT foreslår omskriving til:

*”Undervisningen skal ha en tett kobling til forskning og nyskaping.”*

Siste veivalg sier:

*”Vi skal prioritere internasjonalt samarbeid som ledd i kvalitetsforbedring”*

NT foreslår endring av siste veivalg til:

*”Vi skal søke nasjonale og internasjonale partnere for samarbeid og deling av spesialiseringer i studiene på høyere grad som ett ledd i kvalitetsforbedringen”*

Økt bruk av fjernundervisning ved NTNU vil være et viktig ledd i å oppnå høy kvalitet, stort omfang og spesialisering i utdanningstilbudet, bl.a. etter- og videreutdanningstilbudet vårt.

NT foreslår derfor et nytt veivalg:

*”Vi skal ha et godt utbygd nettbasert utdanningstilbud rettet mot bl.a. etter- og videreutdanning.”*

## **Kommentarer til Nyskaping**

I kapittel om nyskaping på side 11 er det mye fokus på nyetablering. Det er bra at det legges til rette for nyetablering der dette er naturlig, men ofte vil vår innovasjon bli kommersialisert gjennom lisensavtaler via TTO, eller gjennom direkte samarbeid med industri via oppdragsprosjekter.

Utlisensiering og oppdragsvirksomhet danner grunnlag for et tett samarbeid med næringslivet, og dermed også større muligheter for ekstern finansiering.

Vi ønsker at kvalitet og profesjonalitet gjøres mer synlig også på dette området, f.eks. gjennom en presisering i avsnitt 2 på s. 11:

”For at kommersialisering skal lykkes, må vi øke kapasiteten i utdanning av entreprenører, ha nødvendig infrastruktur og tilby støttefunksjoner for oppstartsbedrifter.”

NT foreslår omskriving til:

*”For at kommersialisering skal lykkes, må vi øke kapasiteten i utdanning av entreprenører, ha nødvendig infrastruktur og tilby profesjonelle støttefunksjoner for oppstartsbedrifter.”*

Punkt 1 under mål s 12 oppleves som for ambisiøst

”NTNU er en drivkraft i omstilling og bærekraftig nyskaping i nærings- og samfunnsliv, kunst og kultur”

NT foreslår omskriving til:

*”NTNU kommer med viktige bidrag til omstilling og bærekraftig nyskaping i nærings- og samfunnsliv, kunst og kultur”*

Punkt 2 under mål s 12:

”Vi er internasjonalt ledende innenfor forskningsbasert innovasjon og nyetableringer”

NT foreslår omskriving til:

*”Vi er internasjonalt fremragende innenfor forskningsbasert innovasjon.”*

Punkt 4 under mål s 12

”Vi har et velfungerende internt system for nyskaping, fra idé til nyetablering”

NT foreslår omskriving til:

*”Vi har et velfungerende internt system for nyskaping, fra idé til kommersialisering”*

Med disse omskrivingene blir det dermed ikke tatt standpunkt til hvordan en kommersialisering skal skje, om det skjer via en nyetablering eller gjennom eksisterende industrielle selskaper.

## **Kommentarer til Formidling og kommunikasjon**

NT mener NTNUs formidling bør bistå beslutningstakere med forskningsbasert kompetanse. Dette gjøres best ved hjelp av strategisk kommunikasjonsarbeid rettet mot beslutningstakere og politiske prosesser, synlighet i media og samfunnsdebatten, og evnen til å sette dagsorden.

Avsnitt 2:

”Universitetet skal bidra til en kunnskapsbasert offentlig debatt. Formidlings- og kommunikasjonsarbeidet skal ha som mål å gi allmennheten grunnleggende forståelse for forskning. Forskningsbasert kunnskap gir bedre grunnlag for politiske beslutninger og offentlig forvaltning.”

NT foreslår omskriving til:

*”NTNU skal bidra til en kunnskapsbasert offentlig debatt. Formidlings- og kommunikasjonsarbeidet skal ha som mål å gi allmennheten grunnleggende forståelse for forskningens relevans i samfunnet. NTNU skal aktivt bistå beslutningstakere med forskningsbasert kompetanse.”*

Vi har i dag kunnskap om at web kanskje er vår aller viktigste informasjonskanal for våre interessenter som søker informasjon om oss. Dette krever oppmerksomhet fra alle involverte parter ved NTNU.

NT foreslår nytt avsnitt/setning:

*"NTNUs prioriterte informasjonskanal rettet mot eksterne aktører som søker informasjon om oss er websidene våre. Det er derfor av avgjørende betydning at både de norske og engelske sidene er lett tilgjengelige og av god kvalitet."*

Dette krever også noen veivalg.

NT foreslår her et nytt veivalg:

*"Vi skal prioritere arbeidet med våre virksomhetskritiske websider og websider av strategisk betydning. Vi skal avvikle gamle, utdaterte og lite besøkte websider, og sørge for at engelske sider er av like god kvalitet som de norske der det er nødvendig"*

I første avsnitt står det at vi skal ta et særlig ansvar for teknologi og naturvitenskap, mens det i veivalgene står eksplisitt at vi skal profilere kunstfaglige miljøer sterkere. Hvis dette er en villet prioritering av kunstfagene og museet foran naturvitenskap og teknologi er dette i strid med det vi oppfatter som NTNUs hovedprofil. Det er viktig at også formidlingen støtter opp om hovedprofilen og våre strategiske satsinger. Hvis vi ønsker å være, og kanskje blir, internasjonalt fremragende er formidling en viktig faktor. Dette krever at vi retter økt oppmerksomhet mot vår formidling og kommunikasjon internasjonalt.

Veivalg punkt 2:

*"Vi skal profilere NTNUs kunstfaglige miljøer sterkere, samt sikre og tilgjengeliggjøre Vitenskapsmuseets samlinger"*

NT foreslår en omskriving til 2 nye punkter:

*"Vi skal prioritere formidling og profilering innenfor naturvitenskap og teknologi, strategiske satsinger, og områder med spesiell samfunnsrelevans. NTNUs tverrfaglige styrke skal komme tydelig fram i profileringen."*

NT mener den viktigste faktoren for å lykkes med formidling og kommunikasjon er organisasjonskulturen vår. NT ønsker at NTNU satser på å styrke en god formidlingskultur hvor både fagmiljøene og andre ansatte ser formidling som en naturlig del av sitt arbeid og tar et selvstendig ansvar for dette.

NT foreslår nytt MÅL

*"NTNU er preget av en kultur hvor kunnskapsformidling anses som en viktig og naturlig del av virksomheten"*

Det viktigste tiltaket for å oppnå formidlingskultur er at ledere og foregangspersoner leder veien.

NT foreslår nytt veivalg:

*"Vi skal ha en ledelse som prioriterer og tilrettelegger for kunnskapsformidling, og som inspirerer ansatte til dette"*

I teksten på s 13 står det:

”Den allmennrettede forskningsformidlingen konkurrerer om oppmerksomheten i informasjonssamfunnet. Derfor må NTNU utvikle og ta i bruk nyskapende virkemidler og medier”  
Dette viktige poenget følges ikke opp under Mål og/eller veivalg på side 14.

NT foreslår nytt veivalg:

*”Vi skal ta i bruk ny medieteknologi på en måte som styrker vårt omdømme.*

## **Kommentarer til Ledelse og medvirkning**

NT slutter seg til understrekningen av et trygt, godt og raust arbeidsmiljø avsnitt 3 og mål s 16. Se for øvrig vår generelle kommentar s. 1

Hvis NTNU har som målsetning å beholde eksisterende og utvikle flere internasjonalt ledende fagmiljøer er det helt avgjørende at administrative og tekniske ressurser holder et høyt nivå og støtter opp rundt virksomhetens mål. NTNU bør derfor arbeide for en kontinuerlig utvikling av menneskelige og tekniske ressurser for å møte eksisterende og nye utfordringer knyttet opp mot virksomhetens andre strategiske mål. Vi støtter derfor siste avsnitt i teksten.

Dette krever også veivalg:

NT foreslår nytt veivalg:

*”Vi skal prioritere rekruttering av teknisk-administrativt ansatte med høy kompetanse og omstillingsevne som kan bidra positivt til utvikling av organisasjonen.”*

Vi støtter helt formuleringen i avsnitt 2: ”En av NTNUs store utfordringer er å rekruttere høyt kompetente og motiverte personer til vitenskapelige stillinger. Ambisjonen om å rekruttere de beste tilsier vilje til å bruke flere virkemidler. Vi må ha en bevisst rekrutteringspolitikk der vekten legges mer på høy kompetanse til prioriterte områder enn på å fylle kortsiktige kapasitetsbehov.”

NT ønsker å tilføye:

*”Vi skal utvikle våre medarbeidere i tråd med gjeldende HR-politikk.”*

Som nevnt i overordnede mål for NTNU mener NT at HMS bør løftes frem enda tydeligere både på overordnet nivå og under ledelse.

Veivalg 3:

”Vi skal styrke det systematiske HMS-arbeidet blant studenter og ansatte”

NT foreslår følgende endring av veivalg nr 3 til to nye punkter:

*Vi skal styrke kvalitetsarbeidet gjennom å tydeliggjøre linjeleders HMS ansvar slik at vår drift gjennomføres på en sikker måte.*

*Vi skal ha en organisasjonskultur preget av oppmerksomhet på HMS, og vi skal prioritere tilstrekkelig ressurser og kompetanse i fagmiljøene for å sikre den daglige oppfølgingen.*

## **Kommentarer til Dette er NTNU**

5 og 6 avsnitt s 17:

”NTNU har prioritert seks tematiske satsingsområder. De adresserer sentrale samfunnsmessige utfordringer der NTNU har spesielt gode forutsetninger for å bidra:

- Energi og petroleum, ressurser og miljø
- Globalisering
- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
- Medisinsk teknologi
- Marin og maritim forskning
- Materialer

NTNU har en strategisk allianse med SINTEF og St. Olavs hospital. Universitetet samarbeider nært med Studentsamskipnaden, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune for å videreutvikle Trondheim som en ledende studieby.”

NT foreslår at dette endres til:

*”NTNU vil i den kommende strategiperioden prioritere ulike tematiske satsingsområder som en tverrfaglig felles satsing. Satsingsområdene adresserer sentrale samfunnsmessige utfordringer der NTNU har spesielt gode forutsetninger for å bidra. Pr i dag har NTNU prioritert satsingsområder innenfor:*

- *Energi og petroleum, ressurser og miljø*
- *Globalisering*
- *Informasjons- og kommunikasjonsteknologi*
- *Medisinsk teknologi*
- *Marin og maritim forskning*
- *Materialer*

*samt spesielle satsinger (FUGE, NanoLab, HUNT, ....)*

*NTNU har en strategisk allianse med SINTEF og St. Olavs hospital, og vi samarbeider tett med andre nasjonale og internasjonale kompetansemiljøer. Universitetet samarbeider nært med Studentsamskipnaden, Sør-Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune for å videreutvikle Trondheim som en ledende studieby.”*

NT ønsker en synliggjøring av samarbeidet innen miljøforskning og forvaltning, der DN, Artsdatabanken, NINA og NTNU utgjør en viktig akse som gjør at Trondheim har en spesiell nasjonal rolle innen dette fagområdet.

## ***Kommentarer til kvantitative og kvalitative måter å måle vår virksomhet på***

Målemetoder for virksomheten har betydning for måten virksomheten drives på. Virksomhetsmåling er derfor viktig for gjennomføring av strategien, samtidig som virksomhetsmålingen bør være gjenstand for revisjon oftere enn strategien, og på den måten bli mer dynamisk. NT mener at Rektor må ha mulighet til å bestemme fagspesifikke parametere for de ulike områdene og disiplinene, instituttene og fagtradisjonene. Parametere må kunne brukes til internasjonal sammenligning. Intern sammenligning mellom eks. musikk og fysikk er ikke relevant. Et viktig spørsmål blir derfor på hvilken form overordnede måleparametre skal være. Det var flere gode diskusjoner om dette på Rørosseminaret, der vi spesielt vil fremheve Robert Tijssens tanker om 3D-vurdering (akademisk, samfunnsmessig og økonomisk gjennomslagskraft).

For utdanning er det noen måleparametre som vil fungere for de fleste:

- Kvalitet på opptatte studenter (trenger ikke være opptakspoeng for alle, alternativ er faglig grunnlag for det studiet som det startes på)
- Frafall/gjennomstrømning
- Tilfredshet
- Kandidatundersøkelser og avtakerundersøkelser
- Student/lærer-forholdstall

For forskning foreslår NT:

- Publikasjonspoeng pr fast vitenskapelig ansatt
- PhD-kandidater pr. fast vitenskapelig ansatt
- Konkurransesatt prosjektfinsiering
- Internasjonale evalueringer

For nyskaping:

- Antall ideer meldt til TTO
- Antall verifiseringsprosjekter
- Antall patenter (egne og i samarbeid med andre) og spin-out bedrifter

For formidling:

- Registrerte almenntrettede aktiviteter

For ledelse og medvirkning:

- HMS-statistikk
- Antall tilsatte i forskjellige stillingskategorier og forholdstall mellom kategoriene
- Kjønnfordeling
- Data som viser internasjonalt engasjement og omdømme



## **Høringsvar til NTNUs strategi 2011-2020: ”Internasjonalt fremragende” fra Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse**

(Vedtatt av Fakultetsstyret 15.februar 2011, sak SVTS-2/11)

### **Generelt: Om veivalg**

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse støtter den overordnede målsettingen at NTNU skal være internasjonalt fremragende, men denne målsettingen er i seg selv ikke særlig presis og lar seg ikke lett operasjonalisere meningsfylt i alle deler av NTNUs faglig virksomhet. For eksempel er det ikke åpenbart hva en slik målsetting skal innebære innenfor utdanningsvirksomheten, bortsett fra at all studievirksomhet skal bygge på forskning av god kvalitet, og målsettingen om internasjonalt fremragende blir mer en bærende idé som utfordrer, bidrar til å sette dagsorden og inviterer til felles innsats.

Denne innsatsen er avhengig av at universitetet makter å rekruttere og beholde gode og godt motiverte medarbeidere. Fakultetet savner en markering av innsats for dette i kommende periode (”HR-prosjektet”), analogt med LØF 2010.

I strategiplanen brukes ordet ”veivalg” ofte. Under hovedoverskriften: ”Overordnede mål og veivalg” (side 6) heter det: ”Vi skal skape robuste fagmiljøer som oppnår kvalitet gjennom faglig konsentrasjon, prioritering og en tydelig NTNU-profil”. Avhengig av hvordan man tolker ”vi” i setningen, åpner dette ikke bare for veivalg når det gjelder overordnede mål, men også veivalg når det gjelder overordnede styrings- og ledelsesprinsipp for å nå disse målene. Fakultet er innforstått med at man ikke kan satse på for eksempel nanoforskning på høyt nivå uten betydelig satsing på fysisk infrastruktur, men generelt er fakultetet skeptisk til muligheten til å forhåndsplukke forskningsmiljø som skal bli spissmiljø av internasjonalt format. En slik utplukkingsstrategi ”ovenfra og ned” er som regel knyttet til stor ressursinnsats som begrenser seg selv.

Med forbeholdene nevnt ovenfor støtter fakultetet en mer åpen og pragmatisk innfallsvinkel der de enkelte fagmiljøene utfordres til å finne sin vei til å oppnå høy internasjonal kvalitet og hvor rammebetingelsene gir stabile føringer for en slik utvikling. Helhetsinntrykket av forslaget til strategiplan er da også at man legger vekt på å skape identifikasjon og engasjement nedenfra for å oppfylle målsettingen om høy internasjonal kvalitet. Det kan innvendes at nettopp dette gjør NTNUs strategiplan diffus, men samtidig gir den en mer realistisk plattform for fagmiljøenes egne strategisk ambisjoner.

### **Hva står NTNU for? (Hvordan oppfatter NTNU seg selv og hvordan vil vi at andre skal oppfatte NTNU?)**

Tekstene presentert på sidene 2 til 5 i forslaget er viktige. Her forsøker man å definere det som er eller bør være kjernen i NTNUs identitet som samfunns- og kulturbærende institusjon og bidragsyter. Fakultetet støtter intensjonene som formuleres, men mener at tekstene må kortes ned for å unngå gjentak gjennom ulike formuleringer og innfallsvinkler.

### **NTNUs samfunnsoppdrag: Hvilke mål ønsker man egentlig å bli målt på?**

Strategiplanen forsøker å balansere ulike måldimensjoner som i noen sammenhenger kan spille sammen, men som også kan komme i motsetning til hverandre og skape valgkonflikter innenfor knappe ressursrammer. Disse dimensjonene kan oppsummeres slik:

- Bidra til å flytte den internasjonale forskningsfronten (jf internasjonal høy kvalitet)
- Bidra til den økonomiske utviklingen i samfunnet (jf begrepet verdiskaping brukt i forbindelse med fag, forskning, innovasjon, entreprenørskap og utdanning av kandidater)

- Være en kulturbærende og kulturformidlende institusjon som bidrar til å styrke og utvikle sentrale verdier og skapende virksomhet i samfunnet.

Når det første punktet omtales, er veivalgene ofte karakterisert ved ordvalg som ”faglig konsentrasjon”, ”tydelig profil”, ”innebærer tydelige prioriteringer” o.l. Forslaget til strategiplan er imidlertid lite tydelig på utfordringene NTNU står overfor på de ulike områdene. Det blir derfor ikke lett å tolke hva disse ”veivalgene” eller prioriteringene innebærer, spesielt når de skal veies opp mot hensynet til de andre dimensjonene i NTNUs samfunnsoppdrag, jf de to siste kulepunktene.

Etter fakultetets syn har ikke utkastet i tilstrekkelig grad tatt inn over seg mulige målkonflikter mellom dimensjonene. For eksempel er profesjonsstudiene et markant trekk ved NTNUs samfunnsbidrag, og verdien av dette bidraget måles best i nasjonal kontekst. Skal slike studier oppfylle kravene til god studiekvalitet, er de avhengige av en relativt bred fullkvalitets fagportefølje. Sett i dette perspektivet er NTNUs fagbredde en styrke. I tillegg gir bredden av ulike fag og fagkulturer potensial for overraskende og spennende flerfaglige og tverrfaglige samarbeidsrelasjoner. Fakultetet har for egen del høstet gode erfaringer med samarbeid på tvers av fagmiljø ved ulike fakulteter – for eksempel innen lærerutdanning og videreutdanning. Det er samtidig åpenbart at et mål om å oppnå forskning av høyt internasjonalt format innenfor kjerneområdet av fagdisiplinene, ikke uten videre lar seg kombinere med stor disiplin faglig bredde med sterk vekt på flerfaglig og tverrfaglig virksomhet.

En annen kilde til uklarhet er mer av tekstlig karakter. Mottakeren for NTNUs samfunnsbidrag gis som regel betegnelsen ”næringsliv” når det gjelder økonomi og ”samfunnsliv” når det gjelder kultur. Etter fakultetets mening brukes begrepet ”næringsliv” for upresist og dermed blir det uklart hva man skal mene med utsagn av typen: ”kontakt med næringslivet”, ”utdanning som er relevant for næringslivet” o.l. Av teksten ser man at det helt sikkert inkluderer vareproduserende og industriell virksomhet (”sekundærnærings”), men hva med tjenesteytende sektor, offentlig forvaltning, ideelle organisasjoner, etc.?

Fakultetet vil også advare mot å innsnevre begrepene slik at nyskaping gjøres identisk med kommersielle nyetableringer og samfunnsrelevans identisk med å tjene næringslivet.

### **Forskning og kunstnerisk virksomhet**

Fakultetet støtter betydningen av å prioritere grunnleggende og langsiktig forskning. Det er også viktig at NTNU har høy kompetanse i ”muliggjørende” teknologier som IKT, bioteknologi og nanoteknologi. Når planen er så spesifikk under dette hovedavsnittet, er det litt overraskende at man ikke nevner NTNUs mulighet og forpliktelse til å bidra forskningsmessig innenfor energi- og miljøområdet og til å møte de store samfunnsmessige utfordringene innen helse, velferd og globalisering. Ved siden av de åpenbare mulighetene som NTNU har til å bidra med forskning (og utdanning) på disse feltene, ligger det i fagområdene store muligheter til å konkretisere planens vektlegging av flerfaglig og tverrfaglig samarbeid.

### **Utdanning og læringsmiljø**

Fakultetet støtter planens understrekning av at utdanningen skal være forankret i robuste forskningsmiljø og er enig i ambisjonene som formuleres. Fakultetet merker seg også at planen legger opp til å øke omfanget og kvaliteten på etter- og videreutdanning. Dette området av NTNUs virksomhet har tradisjonelt hatt for liten oppmerksomhet.

### **Nyskaping**

Fakultetet støtter ambisjonen om å øke kapasiteten i utdanningen innenfor entreprenørskap. Det bør påpekes at et slikt tilbud er ganske ressurskrevende, og det har liten mening å forutsette at ferdighetene og kunnskapene knyttet til praktisk entreprenørskap skal inn i

læringsmålene for de ”fleste” emner. Det er likevel viktig at de ulike fagmiljøene, på sine premisser, finner ut av hvordan deres undervisning og forskning kan bidra til kunnskap og perspektiv på innovasjon og nyskaping. Fakultetet støtter også påpekningen av behovet for å styrke forskningen på nyskapings- og innovasjonsprosesser.

### **Om oppfølging av strategiplanen**

Fakultetet støtter understrekningen av å følge opp planen ved å etterprøve måloppnåelsen systematisk (side 5). Spørsmålet er hvordan resultatoppnåelsen skal måles. Noen ”veivalg” i planen kan bruke kvantitative indikatorer som er relativt velkjente og aksepterte i forskersamfunnet. Andre målområder er vanskeligere å finne gode og treffende indikatorer for. Det er uansett viktig at resultatoppnåelsen følges opp av analyser som har empirisk fundament. Det vil si at de må bygge på både kvalitative undersøkelser og kvantitative indikatorer. Etter fakultetets erfaring krever dette bevisst satsing på oppbygging av kompetanse- og personellressurser dersom det overhodet skal fungere etter intensjonen.

## Notat

---

Til: Per Eivind Kjøl

Kopi til:

---

Fra: Vitenskapsmuseet

---

## Uttalelse - NTNUs strategi 2011-2020 - Vitenskapsmuseet

### A. Generelt Om prosessen

NTNU Vitenskapsmuseet er godt fornøyd med den strategiprosessen som har gått i forkant av foreliggende høringsutkast. Prosessen har vært lagt opp til å være inkluderende og å ha fokus på å skape eierskap til NTNU strategiske mål på alle nivåer i organisasjonen. Dette er en svært utfordrende oppgave med tanke på institusjonens størrelse, faglige mangfold og ulike arbeids- og ansvarsområder. På den bakgrunn mener vi prosessen i alt vesentlig har fungert etter intensjonen.

### B. Generelt om dokumentet

Etter vår mening har et strategidokument en tredelt funksjon a) som styringsdokument, b) som verktøy for å bygge et positivt arbeidsfellesskap og c) som et dokument som skal selge virksomhetens ideer, holdninger og intensjoner til eksisterende og potensielle samarbeidspartnere nasjonalt og internasjonalt.. Tydeligheten i høringsdokumentets sentrale strategiske budskap og målsettinger blir av samme grunn Det foreliggende strategiforslaget oppfyller etter vår mening ikke disse funksjonene på en optimal måte, først og fremst fordi det fremstår som unødvendig langt, ordrikt og gjentagende svekket etter vår mening: Visjonen fremstår ikke som en visjon, men som langsiktige mål for og intensjoner med virksomheten, samfunnsoppdraget er en sammenblanding av egne forventninger og arbeidsgivers "mandat" og flere av hovedmålene fremstår mer som selvfølgeligheter enn som egentlige grensesprengende strategiske veivalg (for eksempel "vår virksomhet skal være relevant og nyttig...", "vi skal ivareta og fornye nasjonens teknologiske kompetanse...", "vi skal gi fremragende forskere utviklingsmuligheter...", "alle har ansvar for å bidra til et fruktbart og godt arbeids- og læringsmiljø..." osv.).

---

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
7491 Trondheim	E-post: post@vm.ntnu.no http://www.ntnu.no	Erling Skakkes gt. 47	+47 73 59 21 45  Telefaks +47 73 59 22 23	Axel Christophersen  Tlf: +47 73 59 09 98

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlende enhet ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.

Det er det klart svakeste punktet ved det foreliggende høringsforslaget og vi ser for oss nødvendigheten av en vesentlig omarbeiding av dokumentet med vekt på en opprydding i begrepsbruk og forenkling som kan tydeliggjøre og forenkle det strategiske hovedbudskapet, f.eks.:

Det virker unødig forvirrende at det finnes formuleringer under overskriften ”Visjon: Internasjonalt fremragende” som går igjen flere andre steder i høringsdokumentet, i ulike sammenhenger, formulert på ulike måter og med ulik betydning (både som mål og veivalg). Eksempler på slike sentrale, betydningsbærende formuleringer er bl.a. ”internasjonal toppklasse”, “sentral bidragsyter til samfunnets verdiskaping”, ”å utnytte faglig bredde og tverrfaglig kompetanse osv.”. Vi mener disse formuleringene først og fremst hører hjemme i dokumentets avsnitt ”Hovedmål”.

Det er også tvilsomt om formuleringer som ”vår profil skal være unik, tydelig og gjenkjennelig” er en del av en visjon, det er etter vår mening snarere en formulering som uttrykker de verdier man ønsker NTNUs medarbeidere skal dele og la komme til uttrykk i daglig praksis innad i organisasjonen og utad i samfunnet.

Det er etter vår mening unødvendig på å dele opp ”samfunnsoppdraget” i en generelt, et spesielt og et demokratisk/solidarisk oppdrag. Det er ikke en vesensforskjell på for eksempel å ha et særlig ansvar for ”langsiktig grunnleggende forskning og fagutvikling” (generelt oppdrag) og det å ha ”et særskilt oppdrag om å bygge det teknologiske grunnlaget for fremtidens samfunn” (spesielt oppdrag). Det er heller ikke grunn etter vår mening til på dette overordnede nivået å skille mellom det å ”formidle kunnskap til samfunnet” (generelt oppdrag) og det å ”bidra til en kunnskapsbasert offentlig debatt” (demokratisk/solidarisk oppdrag). Vi vil alternativt foreslå at samfunnsoppdraget gis en kort beskrivelse med forankring i arbeidsgivers/KDs mandat slik det kommer til uttrykk f. eks. i Universitets- og Høgskoleloven og i NTNUs tildelingsbrev som gir grunnlag for å identifisere og kort beskrive utfordringene som ”samfunnsoppdraget” gir.

Under overskriften ”Overordnede mål og veivalg” finner en igjen verdikarakteristikker, målformuleringer og faglige intensjoner som allerede er introdusert under ”Visjon”, ”verdier” og ”samfunnsoppdraget”. Slik svekkes både innholdet i, og hensikten med å skille mellom visjon, verdier, samfunnsoppdrag, overordnede mål og veivalg som derfor fremstår som forvirrende og lite meningsfulle.

Vi har forståelse for at det er fristende å identifisere så mange ”veivalg” som mulig”, men vi finner det lite hensiktsmessig å ha så mange veivalg å forholde seg til i den daglige styringen av virksomheten. På denne måten kan strategidokumentets troverdighet og effektivitet som styringsverktøy svekkes.

C. Kommentarer til tema i høringsutkastet

### **Til visjon**

Slik vi forstår visjonen - internasjonalt fremragende (det er dette som er visjonen!) – er det en realistisk, men lite original visjon, det er mange tilsvarende kunnskapsinstitusjoner som mer eller mindre uttalt har den samme visjonen. Dermed ikke sagt at det er en dårlig visjon, den gir et klart

signal om strategisk retning og vil dermed kunne fungere som basis for en rekke avgjørende strategiske valg. I så måte er visjonen mer å forstå som en strategisk overordnet målsetting snarere enn en egentlig visjon for den samlede virksomheten, som skal bidra til felles begeistring, energi og identitet.

Vi mener det er en klok strategisk beslutning at målet om å være internasjonalt fremragende er justert ned til et realistisk nivå, nemlig til å være fremragende på noen få, utvalgte områder.

Vi er også tilfreds med at høringsutkastet foreslår å legge NTNUs faglige bredde og tverrfaglige kompetanse til grunn for bestrebelsene på bidra til en bedre nasjonal og global framtid.

### **Til verdier**

NTNU Vitenskapsmuseet mener det er avgjørende på et overordnet nivå at strategiforslaget inneholder formuleringer som beskriver universitetets forhold til omverdenen, og er svært godt fornøyd med at verdiordene ”åpen og konstruktiv” er valgt som en beskrivelse av den kvaliteten NTNU ønsker å profilere seg med i dialogen med samfunnet. Det vil forplikte hvordan kommunikasjonen med samfunnet legges opp og tatt på alvor vil det bidra til at ”akademia” ikke står fram som et verdensfjernt, opphøyd egennyttig miljø. Vi kunne dog ha ønsket oss et en tydeligere oppfordring til at en slik dialog skal finne sted og i et omfang som vil kunne synliggjør NTNU i samfunnsdebatten nasjonalt og internasjonalt, og slik synliggjøre en side av samfunnsansvaret.

Det er positivt og gir gode signaler til omverdenen at strategiforslaget understreker betydningen av å respektere fagtradisjoner, livssyn, kultur- og kjønnsforskjeller i en slik dialog.

### **Til samfunnsoppdraget**

NTNU Vitenskapsmuseet ser med tilfredshet på at faglig bredde og kompetanse skal legges til grunn for forståelsen av teknologisk utvikling. Vi mener at dette ikke bare er et positivt tilskudd til den faglige forståelsen, men en absolutt nødvendig kvalitet ved kunnskapsproduksjonen ved NTNU, dersom NTNU skal klare å oppfylle sine egne ønsker om å bidra med original kunnskap og med innsikt som bidrar til å forstå det komplekse samspillet mellom teknologisk, økonomisk, sosial og politisk utvikling: dette svarer godt opp til høringsdokumentets forståelse av ”det demokratiske/solidariske samfunnsoppdraget”.

NTNU Vitenskapsmuseet er særlig fornøyd med at strategidokumentet foreslår at NTNU skal formidle kunnskap til samfunnet og forvalte natur- og kulturarven. Vi mener dette på en konstruktiv måte vil forplikte NTNU strategisk på å legge til rette for samt følge opp forskning – og formidlingsprosjekter som har som mål å vinne økt innsikt i, samt spre kunnskap om natur - og kultur i et historisk perspektiv. Særlig er dette oppløftende med tanke på å kunne utløse det lite utnyttede potensialet i Midt-Norges mange kunnskapsinstitusjoner som arbeider tungt og målrettet innenfor dette feltet.

### **Til overordnede mål og veivalg**

Vi tror det er en riktig strategisk vurdering å utnytte NTNUs bredde og tverrfaglige kompetanse for å initiere samarbeid med næringsliv og offentlig sektor. Dette er kvaliteter og egenskaper som er unike for NTNU i nasjonal sammenheng og det er et fornuftig strategisk valg å satse på å utnytte denne unike verdien.

### **Til forskning og kunstnerisk virksomhet**

NTNU Vitenskapsmuseet er svært tilfreds med at kunstnerisk virksomhet sidestilles strategisk med forskning og på denne måten synliggjøres som et eget, selvstendig virksomhetsområde med egne strategiske mål og ambisjoner. Vi tror dette vil ha en svært positiv virkning for dette virksomhetsområde, det vil bidra til å løfte anseelsen og betydningen av denne virksomheten som en del av et kunnskapsproduserende miljø og slik bidrar slik til å skape nye kreative synergi- og samarbeidsrelasjoner som kan løse ut et hittil lite utnyttet potensial for nyskaping og innsikt. Vi mener dette også er med på vesentlig å styrke og synliggjøre realitetene i NTNUs unike profil og dermed bidra til troverdigheten av å satse på NTNUs spesielle kompetanse med henblikk på å utvikle internasjonalt konkurransedyktige fagmiljøer og å gjøre NTNU til en synlig og ettertraktet samarbeidspartner.

### **Til utdanning og læringsmiljø**

NTNU Vitenskapsmuseet er innforstått med at en av universitetets hovedoppgaver er ”forskningsbasert utdanning”, men vi stiller oss spørrende til riktigheten av at dette i høringsdokumentet kategorisk fremstilles som ”universitetets viktigste oppgave”. Vi mener denne oppgaven er sidestilt med forskning og faglig utviklingsarbeid (jfr. Universitets- og Høgskoleloven 1995, § 2 ledd 1 og 2) og at dette i så fall åpner for viktige strategiske valgmuligheter (forskning-utdanning).

NTNU Vitenskapsmuseet mener det er riktig strategi å utvikle en tydelig og ambisiøs studieportefølje som reflekterer NTNUs faglige egenart og særpreg (bredde og mangfold), og som dermed setter NTNU i stand til å tiltrekke seg interessante samarbeidspartnere innenfor næringsliv og forvaltning.

Vi tar det som gitt at utdanningen skal være forskningsbasert (alt annet vil være oppsiktsvekkende).

### **Til nyskaping**

Det er et erklært strategisk hovedmål for NTNU å nå ut i samfunnet med kunnskapsproduksjonens resultater. Derfor er det riktig at det i høringsdokumentet foreslås å satse målbevisst på stimulering av innovasjonsarbeid samt operasjonalisering og tilrettelegging av forskningsresultater for industri, næringsliv og offentlig forvaltning. Innovasjon vil ha økt oppmerksomhet blant beslutningstakerne i tiden fremover fordi kunnskapsindustrien er det feltet som i fremtiden skal bære mye av den økonomiske (og dermed sosiale og kulturelle) utviklingen nasjonalt og internasjonalt. Samtidig vil vi

understreke at nyskapingsevirsomheten ikke må for snevert knyttes til teknologifagene, og at utviklingen av infrastruktur beregnet på å støtte opp om denne evirsomheten for snevert blir tilrettelagt for innovasjon på dette området alene: NTNUs muligheter vil her, som ellers, først og fremst ligge i NTNUs evne til å utnytte breddeksvaliteten gjennom tverrfaglig tilrettelegging og stimulering, hvor også humaniora, kunstnerisk og museal evirsomhet vil kunne bidra med støtteverdige innovasjonsprosjekter.,

### **Formidling og kommunikasjon**

NTNU Vitenskapsmuseet er svært tilfreds med at høringsdokumentet har som et hovedmål for formidlingsvirsomheten at den skal være med på å skape et bedre grunnlag for politiske beslutninger og forvaltning gjennom deltakelse i den offentlige debatten. Vi mener det er en riktig strategi at samhandlingen med samfunnet bl.a. skal skje i dialogisk og gjensidig form og at kommunikasjonsarbeidet skal ha som et mål å gi allmennheten en dypere forståelse for forskningens vilkår, arbeidsprosesser og konsekvenser, ikke bare dens resultater. Høringsdokumentet gir signaler om at kommunikasjonen med verden utenfor academia må foregå på mange områder, ut fra ulike faglige ståsteder og på ulike måter for å nå flest mulige. Dette kan forsterkes ytterligere, for dette bidrar til å gjøre academia synlige og positivt profilerte i samfunnet.

NTNU Vitenskapsmuseet vil understreke at det er viktig å utnytte det samlede informasjonspotensialet, den infrastruktur og den kompetanse som NTNU råder over i de ulike miljøene. Det er derfor med tilfredshet at NTNU Vitenskapsmuseet konstaterer at NTNU ønsker å satse på tilgjengeliggjøring av museets vitenskapelige samlinger. Disse samlingene er ikke bare en del av NTNUs forskningsinfrastruktur men har mange ubrukte muligheter mht å kommunisere med publikum om forskning og forskningsresultater på innenfor natur, kultur, kunnskaps- og teknologihistorie.

### **Ledelse og medvirkning**

NTNU Vitenskapsmuseet deler høringsdokumentets poengtering av at tydelig ledelse er viktig for å kunne ta riktige strategiske beslutninger og å skape gode arbeidsmiljøer tilpasset kunnskapsbedriften NTNUs særlige behov. Vi støtter høringsdokumentets særlige påpekning av at en god rekrutteringspolitikk og et sterkt fokus på HMS er viktige elementer i det å bygge et faglig og sosialt velfungerende arbeidsmiljø ved NTNU.

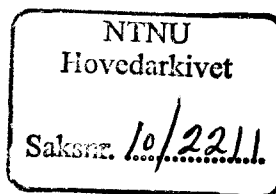


# NTL NTNU

Norsk Tjenestemannslag  
Norwegian Civil Service Union at NTNU  
Medlem av Landsorganisasjonen i Norge og LO Stat



Rektor ved NTNU  
Høgskoleringen 1  
7491 Trondheim



Telefon  
+ 47 73 59 54 85

Vår dato:  
14.2.11

Vår ref.:  
5/11/007

Deres dato:  
17.12.2010

Deres ref.:  
2010/2211


## Hørings svar NTNUs strategier 2011 – 2020

NTL NTNU vil at strategidokumentet skal være en vegviser for universitetets aktivitetsområder den aktuelle tidsperioden. For at dokumentet skal fylle en slik rolle, så er det viktig at aktivitetsområdene beskrives, gis mål og veivalg for å nå målene.

I tillegg ønsker vi at strategidokumentet skal være et dokument som de tilsatte ønsker å lese, ikke bare én gang, men flere ganger. Aksept for planen og dens innhold oppnås først når den har form og innhold som gjør at den tas fram ved passende anledninger og den enkelte tilsatte kjenner seg igjen i og er stolt av innholdet. Vi ønsker en plan som også kan brukes overfor eksterne aktører, på en slik måte at den sier “*dette er oss*” og “*dette er vi stolte av å være med på*”. Vår erfaring er at eksisterende strategiplan er et dokument som brukes av et lite antall tilsatte.

Vedlagt følger synspunkter på utkastet til NTNUs strategi for perioden 2011 – 2020.

Med hilsen

  
Sturla Sjøpstad  
Leder, NTL NTNU

### **Verdier – mangfold og likestilling (s. 3)**

En av kjerneverdiene er at NTNU skal “*bidra til mangfold og likestilling i arbeidsliv og egen virksomhet*”. Det er uttrykt (ikke målsatte) ambisjoner om å ta i bruk kvinners kompetanse (s. 15), og om sosial og kulturell verdiskaping (s. 7), men vi savner ytterligere utdyping og konkretisering av denne verdien i strategidokumentet.

### **Overordnede mål og veivalg - “Systematisk forbedre kvalitet” (s. 5)**

NTL NTNU etterlyser en definisjon av “*kvalitet*”. Vi mener strategiplanens fokus på økt kvalitet i forskning, undervisning, støttefunksjoner etc. lider av en manglende generell definisjon av hva kvalitet egentlig er. Når kvalitetsbegrepet er så uklart eller varierer mye med aktivitetstypene, så bør bruken av begrepet begrenses og erstattes av konkrete utsagn som viser hva en mener med kvalitet i forskning, undervisning, støttetjenester etc.

Intensjonen om å “*kontinuerlig etterprøve resultat*” blir også lettere å håndtere når kvalitetsbegrepet konkretiseres.

Vi forventer at etterprøving av kvalitet vil omfatte mer enn internasjonale rangeringer av NTNUs forskning og undervisning. Vi håper NTNU ikke underkaster seg forvaltningsprinsipper og modeller fra det private næringsliv. Det kan vi rent ideologisk sett ikke støtte. For å oppnå aksept blant de tilsatte, så må kvalitet defineres og sammenlikninger med andre ha stor relevans. Det samme prinsippet vil også gjelde hos politiske myndigheter og NTNU må selv informere om relevant sammenlikningsgrunnlag.

NTL NTNU ser fram til å delta i arbeidet med å utvikle resultatindikatorer for måloppnåelse av NTNUs strategier.

### **Overordnede mål og veivalg - “fagfelt som er sentrale for samfunnsoppdraget” (s. 5)**

Gitt beskrivelsen av NTNUs generelle samfunnsoppdrag, det spesielle oppdraget og det demokratiske og solidariske oppdraget (s. 4), er det da noen fagfelt igjen som ikke er “*sentrale for samfunnsoppdraget*”? Av dette kan en lese at NTNU i dag har fagfelt som ikke er sentrale for samfunnsoppdraget.

Gitt at NTNU skal ha fagmiljø i verdensklasse på “*utvalgte områder*”, dvs. områder som ledelsen definerer, hvilke andre fagfelt er da så “*sentrale for samfunnsoppdraget*” at en også skal ha ambisjoner om verdensklasse? Dersom NTNUs ledelse mener vi skal ha fagmiljø i verdensklasse kun i fagfelt som er sentrale for “*det spesielle samfunnsoppdraget*”, så kan en heller si dette i klartekst.

### **“All forskning og kunstnerisk virksomhet holder høyt internasjonalt nivå” (s. 8)**

NTL NTNU mener “*høyt nivå*” i denne sammenhengen må defineres klart og tydelig dersom det skal ha relevans i fagmiljøene. Er det kun publisering på nivå 2 som holder ønsket nivå? Skal en forsker bare publisere fire av femten mulige artikler, fordi de elleve andre ikke holder “*høyt internasjonalt nivå*”? Hva blir konsekvensen for det som ikke holder ønsket nivå? Er det forskning som ikke er ønsket ved NTNU? Hva skal skje med disse fagmiljøene? Hva med forskningsbasert undervisning; skal bare fagmiljø som forskningsmessig holder høgt internasjonalt nivå drive forskningsbasert undervisning?

Vår oppfatning er at også forskning og kunstnerisk virksomhet har en nivåfordeling som følger en Gauss-kurve; dvs. at mesteparten av forskningen holder et middels faglig nivå, noe forskning holder et lavt nivå og noe forskning holder et spesielt høgt nivå. Å se for seg at fordelingen av

forskningskvalitet nivået følger en J-kurve, der mesteparten av forskningen holder “*høyt internasjonalt nivå*”, er helt urealistisk.

En del av forskningen som i dag drives ved NTNU har uansett nasjonal eller regional relevans. Slike eksempler finnes innen nær sagt alle fag, ikke minst har mange tekniske fag forskningstradisjon også for nasjonal problemløsning med stor egenverdi, men som ikke nødvendigvis har høgt internasjonalt nivå. Er slik forskning fortsatt noe NTNU skal drive med? Hva med all forskning som gir resultatmessig uttelling på nivå 1; er det per definisjon ikke på høgt internasjonalt høgt nivå eller faglig sett ikke ønskelig?

NTL NTNU erkjenner at NTNU har en teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil og nasjonalt ansvar for forskning og utdanning av gode resultat og kandidater. NTNU skal også være et breddeuniversitet.

NTL NTNU mener høg kvalitet i bredden er en viktig forutsetning for å kunne være internasjonalt fremragende innen hovedprofilen. Vi mener NTNU kan oppnå høg internasjonalt kvalitet kun dersom en finner en god balanse mellom fremragende miljøer innen hovedprofilen og utvikling og fornyelse i bredden. Kvalitet i bredden sikrer kvalitet i toppmiljøene, uansett om de ligger innenfor eller utenfor hovedprofilen.

Vi mener dette henger dårlig sammen med verdien “*respekt for ulike fagtradisjoner og disipliner*”.

### **Ekstern finansiering av forskning (s. 8)**

Høg kvalitet på søknader er ingen garanti for tilslag fra bevilgende myndigheter. Dette gjelder særlig søknader til Forskningsrådets, men også EUs rammeprogram. Søknadsprosessene er ressurskrevende, og selv om de innebærer faglige selvransakelser i søkermiljøene så er det grunnlag for å stille spørsmål om dette samlet sett er optimal ressursutnyttelse. For mange går søknadsprosessen på bekostning av forskningstida og motivasjonen for å skrive søknader som har lav sannsynlighet for tilsagn, må vurderes nøye opp mot andre oppgaver. Noen tilslag viser kun at søker har levert en søknad som i best mulig grad svarer på forskningsprogrammets formål. Ville den samlede ressursutnyttelsen vært like god eller høyere dersom den samme forskningen hadde blitt utført ved hjelp av midler som institusjonen selv hadde fått gjennom økt basisfinansieringen?

### **Ledelse og medvirkning (s. 15)**

Grunnleggende demokratiske rettigheter som ytringsfrihet, er spesielt viktige i en kunnskapsorganisasjon. Menneskets egenverdi, integritet og ukrenkelighet er sentrale verdier i samhandlingsforhold og i arbeidet med å realisere felles mål, uavhengig av kjønn, alder, arbeidskapasitet og kulturbakgrunn. Personalpolitikken må gjennomføres av respekt, raushet og omsorg for den enkelte og av individets rolle i arbeidssituasjonen. Disse verdiene må inngå som en naturlig del av det personalpolitiske arbeidet.

### **“Skape aksept for enhetlig ledelse” (s. 15)**

Hva betyr “*skape aksept for enhetlig ledelse*”? Dette kan dessverre leses som et ønske om betingelsesløs underkastelse av ledelsens beslutninger. For å unngå misforståelser, så utfordres NTNUs ledelse til å konkretisere utsagnet.

NTL NTNU ønsker at uttrykket erstattes med et som fokuserer på at ledelsen tar beslutninger som bygger på medvirkning fra tilsatte (i et “*godt og raust*” arbeidsmiljø). Dette er spesielt viktig i saker som berører tilsattes arbeidsbetingelser og arbeidsmiljø. Den enhetlige ledelsen skal uansett sørge for at tilsatte og tjenestemannsorganisasjonene har tid og informasjon nok til at medvirkningen blir reell.

### **“God og tydelig ledelse” (s. 15)**

Hva er “*god og tydelig ledelse*”? NTL NTNU krever at “*god og tydelig ledelse*” konkretiseres og kunngjøres slik at det ikke er tvil om hva som karakteriserer god ledelse og tydelig ledelse. NTL

NTNU legger til grunn at “*god og tydelig ledelse*” ivaretar de tilsattes yrkesstolthet. Et godt arbeidsmiljø og tilsatte som trives er for oss tegn på god ledelse, men det omfatter vel mer enn det? God ledelse skal ta hensyn til vedtak fattet av demokratisk valgte organer ved institusjonen. at forsknings- og utdanningsledelse systematiseres slik at kvalitet også der kan måles. Vi forventer at NTNUs ledere på alle nivå oppfordrer alle tilsatte til deltakelse i universitetsdemokratiet.

### **Om å “*ta i bruk kvinners kompetanse*” (s. 15)**

NTL NTNU mener at NTNU skal føre en aktiv politikk for likestilling mellom kvinner og menn. Vi mener også at NTNU skal rekruttere et mangfold av tilsatte som reflekterer befolkningen for øvrig mht. NTL NTNU kommer til å ha et spesielt fokus på rekruttering mht. etnisitet, funksjonsevne og livsfaser (inkl. småbarnsforeldre og midlertidighet). Selv om dette er vanskelig, så ber vi om at NTNUs ledelse vurderer å tallfeste noen av disse utfordringene i strategiarbeidet. Den faktoren en lettest kan målsette, er andelen kvinner i vitenskapelige førstestillinger.

NTNU må føre en aktiv personalpolitikk slik at tilsatte innenfor alle virksomhetsområder gis mulighet til å utvikle sitt potensial.

NTL NTNU ser ikke noe dilemma mellom stort mangfold blant tilsatte og studenter og kvalitet mht. forskning og utdanning. Vi ser derimot et paradoks i at NTNU har lavere andel tilsatte blant yrkeshemmede som krever spesiell tilrettelegging på sin arbeidsplass. De psykososiale sidene ved arbeidsmiljø må vektlegges mer enn nå ,samtidig som laboratoriesikkerhet og prinsipper for universell utforming også må styrkes i organisasjonen.

NTL NTNU vil være med på å utvikle en HMS-kultur som fokuserer på forebyggende tiltak. Dette forutsetter godt samarbeid og klare ansvarsforhold mellom fagforeninger, vernelinje, arbeidsmiljøutvalg og universitetsledelsen.

### **Handlingsrom for strategiske prioriteringer (s. 15-16) og Økonomisk verdiskaping (s. 7 )**

NTL NTNU erkjenner at NTNU også skal arbeide for å øke det økonomiske handlingsrommet.

Vi vurderer politisk arbeid for å øke basisbevilgningene til NTNU som det mest effektive virkemiddelet både for oss og for NTNUs ledelse. Spesielt vil vi arbeide for at midlene som nå går til Forskningsrådets bidragsprosjekter i stedet går direkte til institusjonene. Politisk arbeid for å fullfinansiere bidragsprosjekter fra Forskningsrådet er viktig for prosjektene og for arbeidssituasjonen til stipendiater og postdoktorer spesielt.

Vi kan ikke akseptere at arbeidet for å øke det økonomiske handlingsrommet går på bekostning av arbeidsmiljøet. Faren for økt arbeidspress på den enkelte tilsatte er en uholdbar veg for å øke handlingsrommet.

Faglig kvalitet i forskning krever kontinuerlig innsats for å fornye infrastrukturen. Forskningsrådets infrastrukturstrategi har et nasjonalt fokus. NTNU må selv arbeide for å finansiere vitenskapelig utstyr og spesiell infrastruktur. Denne strategiske utfordringen må komme mer tydelig fram strategiplanen.

### **Om “*kortsiktige kapasitetsbehov*” (s. 15)**

NTL NTNU mener NTNU i for stor grad bruker midlertidig tilsetting (ekskl. utdanningsstillinger) for å løse kortsiktige kapasitetsbehov. Vårt fokus på bruken av midlertidig tilsetting vil fortsette og setter pris på at Kunnskapsdepartementet har det samme. Vi ser fram til lokale drøftinger om bruken av midlertidig tilsetting. Vi forventer en tydelig avklaring på hva som er ønsket bruk av midlertidighet. Midlertidig tilsatte skal kunne kreve forutsigbarhet, planlegge sine karrierer og utvikle sin kompetanse.

Undervisningstilbudet må gjenspeile kapasiteten til de tilsatte i fagmiljøene. En betydelig andel midlertidig tilsatte er tilknyttet undervisning. Undervisningstilbudet skal ikke løses ved midlertidig tilsetting av undervisningspersonell. Dette strider mot prinsippet om forskningsbasert undervisning. NTL NTNU kan ikke akseptere bruk av midlertidige tilsetninger for å løse varige oppgaver. Budsjettmessig uforutsigbarhet skal ikke brukes som forklaring på midlertidig tilsetting. Vi tror at redusert bruk av midlertidige tilsetninger gir betingelser og forutsigbarhet som gir NTNU en konkurransefordel.

Rektor  
NTNU

## Høringsdokument for NTNUs strategier 2011-2020 - Uttalelse fra hovedverneombud

Tilbakemelding på høringsdokument vedr. NTNUs strategier 2011 – 2020.

Den generelle oppfatningen av utkastet til NTNUs strategier, er at det har mye positivt innhold. Det er gledelig at tema som "Respektfull og omtenksum" er synliggjort under Verdier.

Likeledes at arbeids- og læringsmiljøets betydning er løftet frem under Overordnede mål og veivalg samt under Ledelse og medvirkning.

Når arbeidsmiljøets betydning er så fremhevet under Ledelse og medvirkning, savnes synliggjøringen av verneombudslinjen og tanker om samarbeid mellom denne og lederlinjen. Kun de ansattes organisasjoner er her nevnt. Dette er spesielt aktuelt ut fra at tilsyn gjennomført av Arbeidstilsynet i den senere tid også har satt fokus på manglende medvirkning fra verneombudslinjen.

Med hilsen



Heidi Egseth  
Hovedverneombud

Postadresse	Org.nr. 974 767 880	Besøksadresse	Telefon	Saksbehandler
Hovedverneombudet	E-post:	Hovedverneombudet	+ 47 73 59 80 91	Heidi Egseth
7491 Trondheim	heidi.egseth@ntnu.no	Høgskoleringen 6b, PFI-bygget		<b>Telefaks</b>
	http://	Gløshaugen	+ 47 73 59 84 90	Tlf: + 47 47 73598091

All korrespondanse som inngår i saksbehandling skal adresseres til saksbehandlerenheten ved NTNU og ikke direkte til enkeltpersoner. Ved henvendelse vennligst oppgi referanse.



Rektor

Vår dato  
15.02.11

Referanse  
19/11

Saksbehandler  
Knut Jørgen Vie

## Hørings svar – NTNUs strategi

*Studenttinget NTNU setter stor pris på å ha fått lov til å påvirke NTNUs strategiprosess. Strategien skal legge føringene for NTNU i mange år fremover, og denne høringen har derfor blitt høyt prioritert av Studenttinget. Studenttinget har jobbet for at flest mulig studenter ved universitetet skal ha hatt muligheten til å påvirke strategiprosessen. Strategiutkastet har blitt sendt ut for innspill til alle studentrådene og Studenttingets høringsbrev har blitt diskutert og vedtatt av Studenttinget 10.02.11. Dette betyr at mange studenter har blitt bedt om å uttale seg om strategien, noe som igjen betyr at dette hørings svaret i stor grad representerer studentenes syn.*

### **Studenttingets generelle syn på dokumentet slik det foreligger i dag:**

Studenttinget ser mye godt i strategidokumentet slik det foreligger i dag. Studentperspektivet er godt ivaretatt, og mange punkt i dokumentet kan brukes som grunnlag for å forbedre utdanningskvaliteten og læringsmiljøet ved universitetet. Studenttinget vil gjøre mye etterarbeid med strategien, og sørge for at den ikke blir glemt. Studenttinget forventer at resten av NTNU har samme holdningen og at strategien fører til gode tiltak.

Studenttinget slutter fra strategidokumentet slik det foreligger i dag at studentene som går ut av NTNU etter år 2020 skal ha studert i landets beste studentby på et universitet preget av kvalitet på høyt internasjonalt nivå, både faglig og pedagogisk. De skal være reflekterte og skal ha bidratt til forskning og innovasjon allerede før de er ferdige med sine grader. Studentene skal ha stilt krav og blitt stilt krav til, og slik bidratt til å bringe universitetet videre. Studentene skal ende opp med grader som er relevant for det samfunnet de lever i.



Å utdanne slike studenter er krevende, og NTNU har en lang vei å gå for å nå dette målet. Studenttinget mener likevel at universitetet burde gjøre alt det kan for å nå det. Når en student velger NTNU så er dette en tillitserklæring til universitetet, og denne tilliten må ikke brytes. Med bakgrunn i dette kan studentene kreve at universitetet tilbyr så god utdanning som mulig i et eksellent læringsmiljø. NTNU kan på sin side stille krav til studentenes innsats og progresjon.

Studenttinget ser at det i strategidokumentet kan være vanskelig for studentene å identifisere seg med det hyppig forekommende ”vi”. Studenttinget mener at det burde klargjøres hvem som utgjør dette ”vi”, da det er viktig å til en hver tid være klar på hvem det er som omtales i dokumentet.

### **Kommentarer til noen kapitler:**

#### **Verdier**

Studenttinget mener det er viktig å bygge på de verdiene som allerede er kjent for aktørene på NTNU. Dette mener vi blir ivaretatt og forklart på en god måte i strategien slik de står i dag.

#### **Samfunnsoppdrag**

Studenttinget setter spørsmålsteget ved det sterke fokuset på høyere grads studier, og stiller seg spørrende til om satsingen på dem vil gå på bekostning av kvaliteten i bachelorgradene. Studenttinget mener dette vil være uheldig da all utdanning ved NTNU skal være av høy internasjonal kvalitet. Studenttinget legger også vekt på samarbeid med næringslivet som en viktig del av samfunnsoppdraget, og mener dette er ivaretatt under ”Vårt generelle oppdrag”. Det er viktig at det stimuleres til samarbeid med nærings- og samfunnsliv i hele bredden av vår virksomhet.

Studenttinget etterlyser et tydeligere tverrfaglig fokus, og ønsker en tydeliggjøring av de ulike miljøers verdi for hverandre. Studenttinget ønsker at det i større grad tilrettelegges for at studenter og ansatte kan samarbeide på tvers av fakulteter.



## **Utdanning og læringsmiljø**

Studenttinget mener det er riktig at kapitlet om utdanning og læringsmiljø fokuserer på høy internasjonal kvalitet i alle våre utdanninger, selv om at det er et ambisiøst mål. Studenttinget mener det er viktig med fokus på kvalitetssikringsprosesser, og det er positivt at referansegrupper er nevnt.

Studenttinget savner fokus på fysisk arbeidsmiljø og ønsker at NTNU skal tilstrebe å tilby alle sine studenter tilfredsstillende studielokaler. Læringsmiljøet for studenter skal prioriteres på lik linje med arbeidsmiljøet for ansatte. Tilgangen på studentarbeidsplasser er så viktig for studentene ved NTNU at dette burde nevnes eksplisitt i strategidokumentet.

Studenttinget mener det som står om internasjonalisering under utdanningskapitlet er svakt, og at det er nødvendig med et enda sterkere fokus på mobilitet for NTNUs studenter. Helt konkret kan dette gjøres ved å føye til ”Ønsket om økt studentmobilitet krever bedre veiledning og tilrettelegging for studenter som vil reise på utveksling.”, eller en lignende setning i kapitlets nest siste avsnitt. Det burde også etableres et mål eller veivalg som går på internasjonalisering og studentmobilitet da NTNU ønsker å bli internasjonalt fremragende.

Studenttinget NTNU mener det er viktig å kvalitetssikre utdanningen gjennom å måle opplevd studiekvalitet på NTNU. Det bør være et tydelig mål for NTNU at studentene opplever sin utdanning som god og relevant, både under og etter studiet. Antall kandidater og studenter som har en slik opplevelse av sitt studie er en god indikator på om utdanningen holder høyt internasjonalt nivå

## **Formidling og kommunikasjon**

Det å skape en NTNU-identitet blant alle involverte parter er viktig. NTNU bør bygge videre på sin styrke som et spisset breddeuniversitet for å oppnå dette, og søke å skape en tilhørighet til institusjonen på likt grunnlag for alle, uavhengig av fag- og campustilhørighet.

Studenttinget foreslår at det i 3. bombepunkt under veivalg i kapitlet om formidling og kommunikasjon settes inn ”samlende” mellom ”en” og ”NTNU-identitet” slik at punktet lyder: ”Vi skal øke innsatsen for å skape en samlende NTNU-identitet hos studenter, ansatte og alumni”.

## **Ledelse og medvirkning**

Under kapittelet om ledelse og medvirkning står følgende om NTNUs rekrutteringspolitikk: ”Vi må ha en bevisst rekrutteringspolitikk der vekten legges mer på høy kompetanse til prioriterte områder enn på å fylle kortsiktige kapasitetsbehov.” Her bør det nevnes at pedagogisk evne er viktig ved rekruttering. Dette er viktig for at vi skal nå følgende mål under kapittelet om utdanning og læringsmiljø: ”All utdanning er preget av kvalitet på høyt internasjonalt nivå, faglig og pedagogisk”.

Studenttinget vil fremheve at likestilling må omfatte flere grupper enn bare kjønn. Studenttinget mener at likestillingens mål skal være å sikre individer like muligheter og at det er kompetanse som skal stå i fokus. NTNU skal tilstrebe en bedre kjønnsbalanse i hele organisasjonen, som betyr at det skal jobbes aktivt for å rekruttere kvinner i mannsdominerte miljøer, men også omvendt. Det er viktig at strategien utformes slik at den kan brukes i alle deler av universitetet uavhengig av hvilke utfordringer den enkelte enhet har.

Følgende setning i strategidokumentet foreslås strøket: ”vi skal sette inn særlige tiltak for å ta i bruk kvinners kompetanse i større grad”, da likestilling omfavner flere grupper i samfunnet uavhengig av kjønn.

Studenttinget mener at NTNU bør fremme likestillingsarbeidet gjennom studentrekrutteringen. Studenttinget mener videre at kalling eller kvotering ikke skal brukes ved ansettelser av vitenskapelig ansatte.

Det er viktig i strategidokumentet å trekke frem styrkingen av det systematiske HMS-arbeidet hvor studenter også skal være en naturlig inkludert part.

### **Indikatorer:**

Rektor ber i sitt høringsbrev om at det spilles inn indikatorer på vår bedrift. Studenttinget er enige i at slike indikatorer er viktig for å måle om vi når våre mål, men Studenttinget vil sette fokus på at slike indikatorer aldri vil gi et absolutt bilde av virkeligheten, og at det derfor er viktig å sette sin tillit til kvalitetssikringssystemene. Det er studentene og foreleserne som har den beste innsikten i undervisningskvaliteten, og dette bør reflekteres i strategien. Dette forutsetter naturligvis at man kontinuerlig arbeider for at systemene fungerer.

Det er viktig å ha et helhetlig syn på indikatorer. Hvis universitetet går for å ha forskjellige indikatorer på de forskjellige nivåene, er det viktig at det er en sammenheng mellom dem og at de ikke strider imot hverandre.

Studenttinget ønsker i denne omgang å komme med forslag til indikatorer for utdanning og læringsmiljø (studiekvalitet) da det i størst grad vil påvirke oss studenter.

### **Om indikatorer for studiekvalitet**

Studenttinget mener at indikatorer som kun går på gjennomstrømming og studiepoengproduksjon er dårlige indikatorer for studiekvalitet. Indikatorer som dette gir ikke et riktig bilde av studiekvaliteten, og kan virke mot sin hensikt. Vi ønsker heller indikatorer som beskriver hvor godt undervisningstilbud studentene møter. Eksempler på dette kan være antall studenter per vitenskapelig ansatt i et emne, antallet timer studenter har tilgang på faglig veiledning eller antall undervisningstimer med færre enn 25 studenter per emne. Indikatorene kan knyttes opp mot ønsket aktivitet ved at man for eksempel bruker antall studenter involvert i forsknings- eller nyskappingsprosjekter som en indikator.

Studenttinget mener det også er viktig å ha indikatorer som går på det fysiske og psykososiale læringsmiljøet. Herunder kan man bruke indikatorer som antall arbeidsplasser per student og antall studenter som er aktiv i frivillig arbeid eller en studentorganisasjon. I tillegg bør det inkluderes en indikator som går på HMS, for eksempel hvor stor andel av instituttene som har med de tillitsvalgte studentene på HMS-runder, eller hvor mange studenter som har vært gjennom et HMS-kurs.

Studenttinget NTNU presenterer her en rekke mulige indikatorer. Det er viktig at man har en bred og kreativ prosess før en innføring av disse som mål for kvalitet på utdanningen og læringsmiljøet. Studenttinget forventer å bli inkludert i denne prosessen, men mener at de forslag presentert under vil være et godt utgangspunkt for en slik diskusjon. Det er viktig for NTNU å finne indikatorer man kan sammenligne seg med andre på, men samtidig ha et fokus på indikatorer man kan bruke til egen utvikling for å nå de mål man setter seg.

Antall veiledningstimer med vitenskapelig ansatt per student

Antall undervisere som er vurdert av kollegaer

Andel studenter som tar deler av graden i utlandet

Antallet timer studenter har tilgang på faglig veiledning

Antall bachelor-/masterstudenter tilknyttet forsknings- eller nyskappingsprosjekter

Ansettelse til undervisningsstillinger hvor den ansatte har pedagogisk basiskompetanse

Antall studenter som fullfører på normert tid

Antall studenter med tilbud om praksis i studieløpet

Antall innleveringer med tilbakemelding per student

Penger bevilget til faglig-sosiale studenttiltak

Andel studenter involvert i frivillig arbeid

Andel enheter som inkluderer studenter i vernerunder

Antall studenter som har vært gjennom HMS-kurs

Antall studenter på NTNU som opplever høy kvalitet på studiene

Andel uteksaminerte kandidater som opplever sin utdanning som relevant for sin jobb

Antall kandidater som selv eller i samarbeid med andre etablerer bedrifter

Antall studenter med studentarbeidsplasser

Antall studenter med relevant jobb etter 2 år

Antall studenter som har fått kurs i studieteknikk og motivasjon

Vennlig hilsen

Studenttinget NTNU