Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: NTNUs strategidokument

Tilråding:

1. Styret vedtar strategidokumentet "NTNU 2020 – Internasjonalt fremragende".
2. Styret ber ledelsen å vektlegge arbeidet å harmonisere mål, indikatorer og tiltak med et ambisjonsnivå som gjør at NTNU når sine overordnede mål.

Revisjon av strategidokumentet

På styremøtet den 31.08.2006 vedtok styret hovedtrekkene i strategidokumentet "NTNU 2020 – Internasjonalt fremragende" (S-sak 46/06). Samtidig ble Rektor bedt om å fremlegge et justert utkast på grunnlag av styrets diskusjon og etterfølgende skriftlige innspill fra styremedlemmene. Dette har Rektor gjort, og et bearbeidet utkast ble sendt ut til styrets orientering forut for møtet den 12.10.2006, sammen med et notat som redegjorde for endringene. Styrets kommentar til det bearbeidete utkastet vedrørende synlighet av etter- og videreutdanning er fulgt opp med ytterlige justeringer (justert utkast og notat er vedlagt).

I samme vedtak forutsatte styret at dokumentet ble lagt til grunn for harmoniseringen av den sentrale og de fakultetsvise strategiene, og for arbeidet med handlingsplaner for 2007. Dette har universitetsledelsen fulgt opp gjennom styringsdialogen med fakultetene, som er gjennomført i løpet av den siste måneden. Vi viser i den forbindelse til egen O-sak om strategiprosessen, men vil likevel knytte noen kommentarer til prosessen fordi det har relevans for behandlingen av strategidokumentet.

Gjennomgående er det nå godt samsvar mellom NTNU og fakultetenes *overordnede* mål og strategier. Det betyr at det er stor enighet om så vel retning som virkemidler. Forskjellene som finnes, må forstås i lys av at fakultetene har noe ulike utfordringer. Deres strategier og tiltak må naturligvis være tilpasset disse utfordringene, og vi oppfatter det slik at variasjonen ligger innenfor rammen av hva som er akseptabelt på dette tidspunkt. Det vil imidlertid være naturlig å fortsette arbeidet med harmonisering i 2007 for å ytterligere styrke sammenhengen.

Som saksfremlegget i O-saken dokumenterer, peker også det akkumulerte målnivået for 2007 uttrykt i fakultetenes strategiplaner, i riktig retning på de fleste indikatorer. Det er imidlertid fortsatt en diskrepans mellom de *kvantifiserte* mål NTNU har satt for 2010 og ambisjonsnivået i fakultetenes strategiplaner. Prinsipielt er det to alternative tilnærminger til dette problemet. På den ene side kan man foreta en harmonisering gjennom å senke NTNUs institusjonelle mål slik at de tilsvarer den aggregerte summen av fakultetenes mål. På den annen side kan man opprettholde ambisjonsnivået på NTNU-nivå og arbeide sammen med fakultetene for å heve den lokale målsettingen tilstrekkelig.

Når Rektor går inn for den siste tilnærmingen, er det av flere grunner.

For det første er de kortsiktige og langsiktige målene fastsatt gjennom en langvarig prosess der fakultetene har vært aktivt med i drøftingen. Ambisjonene er spent høyt, og målene er til en viss grad" stretch targets" snarere enn nøktern fremskrivning. Samtidig har vår visjon – å være internasjonalt fremragende – som konsekvens at vi må "løfte oss selv etter håret". Målene er satt etter beste skjønn med hensyn til hvor vi bør befinne oss på de enkelte områdene i henholdsvis 2010 og 2020 for å bli internasjonalt fremragende.

For det andre er vi i en tidlig fase av en mer målstyrt utviklingsprosess. Kvalitetsforbedring vil kreve omstilling, som igjen krever tid. 2007 vil på mange måter være en innføringsperiode der vi skaffer oss erfaring med handlingsplaner og målstyring. Behovet for realisme i målsetting må balanseres mot ønsket om endring.

For det tredje mener vi at visjon, overordnede mål og strategier vil være nokså robuste gjennom planperioden, mens indikatorer og målnivået i strategidokumentet må oppfattes mer dynamisk. Vår visjon fremholder den relative posisjon NTNU ønsker å innta i 2020. Omgivelsene, ramme-betingelsene og dermed konkurransesituasjonen er i stadig endring, og vi må justere våre mål og strategier i forhold til det. Blant annet må vi regelmessig fremskaffe sammenlignbare data ("benchmarking") om institusjoner vi ønsker å posisjonere oss i forhold til. Dette kan innebære at vi må justere både ambisjonsnivå og enkelte indikatorer underveis.

Første etappe i arbeidet med å avstemme bedre ambisjoner og tiltak vil være de avsluttende styringsdialogmøtene i perioden 2. - 8. november i år. Neste naturlige etappe vil være når handlingsplanene for 2008 skal utarbeides, jf. siste avsnitt i styrets vedtak i sak 46/06. Dette arbeidet vil starte mot slutten av vårsemesteret 2007 og avsluttes senest tidlig på høsten. På dette tidspunkt har institusjon og fakultet større erfaring med målstyring og strategisk tenkning, og fakultetene har hatt langt bedre mulighet til å forankre strategi og mål i egne fagmiljø.

Oppsummering

Styret har allerede gitt sin tilslutning til hovedtrekkene i strategidokumentet, slik det ble lagt frem i møtet den 31.08.2006. Det reviderte dokumentet Rektor nå legger frem, imøtekommer styrets innspill på viktige punkter, samtidig som strukturen i og omfanget av dokumentet er bevart.

Vi ser det som viktig at styret vedtar strategidokumentet for å gi det den nødvendige autoritet og legitimitet i utviklingsarbeidet NTNU er inne i, og slik at det kan fungere som et styringsdokument i oppfølgingen av strategiene på alle plan i organisasjonen. Samtidig må strategidokumentet forstås som et dynamisk dokument som må justeres både i lys av endringer i omgivelsene og av interne resultat og erfaringer.

Vedlegg: - Strategidokument for NTNU (justert)
- Notat om revisjon av strategidokumentet (justert)