NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

O-sak 23/06

Arkiv: ØK/TJH

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: Strategiarbeidet ved NTNU

---

1. Innledning

Notatet skal gi styret en orientering om status for strategiarbeidet ved NTNU fram til nå, planer for videre arbeid fram til neste styremøte i desember, samt arbeid i 2007.

Notatet vil også beskrive arbeid med å harmonisere strategiene ved fakultetene med felles strategidokument for NTNU.

2. Prosessen

For generell orientering om arbeidet med strategidokumentet vises det til tidligere styresak 46/06 og til egen styresak som legges fram på dette styremøtet.

Det er etablert et prosjekt som skal bistå rektoratet i å understøtte strategiimplementeringen i resten av 2006 og i 2007. Prosjektet rapporterer til prorektor for forskning og nyskaping.

3.1 Målnivå og handlingsplaner for 2007

For å sikre at vedtatt strategi blir implementert ved NTNU har alle fakultet og VM utarbeidet planer for hvordan de ved kan bidra til at NTNU når sine overordnede mål. Fakultetene har beskrevet hvilket målnivå de ønsker å ha i 2007 for utvalgte indikatorer fra NTNUs strategidokument, samt hvilke handlinger som må gjennomføres for at fakultetene skal kunne nå sine mål.

Om lag halvparten av indikatorene som gjelder for 2010 er valgt å benytte for 2007. Indikatorer hvor NTNU ikke har rutiner for å skaffe tilveie data samt der vi ikke kjenner status, vil først inngå i måltavlen for 2008. Dette sikrer at det er klart hvilken endring som kreves for å nå vedtatt målnivå, samt at det blir enklere å definere nødvendige aktiviteter for å bidra til ønsket endring.

Fakultetene har i tillegg beskrevet hvilke handlinger som de ønsker at sentral stab og rektorat skal gjennomføre for å understøtte deres virksomhet.

I oktober er det gjennomført styringsdialog mellom rektoratet og lederne ved alle fakultet og staber. Fakultetenes forslag til mål og handlinger har inngått som en sentral del i styringsdialogmøtene. Rektoratet har i disse møtene gitt tilbakemelding på områder hvor de mener at det er behov for at fakultetet bør vurdere å øke sitt målnivå, samt konkretisere sine handlingsplaner. Rektoratet har

samtidig fått melding om hvilke tiltak fakultetene ønsker at sentraladministrasjonen bør gjennomføre i 2007. Det skal gjennomføres en ny styringsdialog med fakultetene i perioden 2. - 8. november hvor endelig målnivå for 2007 skal fastsettes. Styringsdialogmøtene har med dette endret karakter fra tidligere år: nå er strategi og konkrete mål i fokus. Styringsdialog med stabene fokuserer på hvilke handlinger stabene skal gjennomføre for å understøtte strategien. Innspill til denne vurderingen bygger på ønsker fra fakultetene, ønsker fra rektoratet samt stabenes egne vurderinger. Også her har styringsdialogen fokusert vesentlig mer på strategi enn tidligere år. Det gjennomføres også en felles prosess hvor alle handlingsplaner for stabene ses under ett, med det formål at de mest kritiske oppgavene prioriteres først.

3.2 Videre arbeid

Arbeid som skal gjennomføres fram til neste styremøte 6.desember

I neste styremøte legges det fram forslag til NTNUs målnivå for 2007 på de utvalgte indikatorene med tilhørende handlingsplaner. Målnivået for 2007 for NTNU skal være avstemt med fakultetenes indikatorer og målnivå basert på beslutninger i styringsdialogmøtene. De viktigste handlinger vil videre legges fram med tilhørende hovedaktiviteter og milepæler dersom dette er klart når saken skrives. Handlingsplanene skal være så konkrete at rektor tertialvis kan rapportere til styret om framdriften er som forutsatt. Avvik fra planlagt framdrift skal kommenteres med beskrivelse av hvordan avviket skal løses.

Plan for strategiarbeid i 2007

Etter at målnivå og de viktigste handlingsplanene for NTNU er fastsatt av styret i desember er hovedaktivitetene i det videre strategiarbeidet følgende:

- Videre arbeid med å harmonisere mål og handlingsplaner for 2010 i tråd med NTNUs og fakultetenes strategidokument
- Videreutvikle lederkompetansen for alle nivå
- Utvikle og innføre rutiner for resultatoppfølging
- Velge, og implementere rutiner og verktøy for registrering og rapportering av mål, resultatet og handlingsplaner
- Utarbeide nye arbeidsformer for å underbygge strategiarbeidet
- Etablere rutiner for og benchmarke NTNU mot andre universitet nasjonalt og internasjonalt
- Definere et årshjul som gir en oversikt over de viktigste aktivitetene ved NTNU gjennom året, kombinert med planlagte aktiviteter innenfor strategi og budsjettarbeidet
- Bygge kompetanse i endringsledelse
- Foreta risikovurderinger løpende under arbeidet med å implementere strategien

De fleste av disse aktivitetene vil gjennomføres parallelt. Strategiarbeidet i 2007 vil bære preg av at 2007 er det første året da NTNU gjennomfører en prosess med tydelig målstyring av resultater og handlinger. Oppfølgingen av ledere vil også bli tydeligere enn tidligere, en vil vurdere om og hvordan en eventuelt kan belønne personer og enheter som lykkes. I tillegg vil en på ledermøtene bruke mer tid på strategiske vurderinger løpende gjennom hele året. Tertialvis oppfølging av at handlingsplaner gjennomføres som planlagt, og vil ha høy prioritet i 2007.

3. Ambisjonsnivå i strategidokument for NTNU i 2010 og 2020

Det vises til egen styresak på samme styremøte hvor justert strategidokument legges fram for beslutning. Det vises der til denne orienteringssaken hvor målnivå kommenteres.

Ambisjonsnivå for 2020 er satt med utgangspunkt i en vurdering av hvilke resultatet NTNU må levere i 2020 for å være internasjonalt fremragende. Strategiarbeidet høsten 2006 har ikke hatt fokus på at NTNUs målnivå for 2020 skal være samstemt med summen av fakultetenes målnivå. En har vurdert det som mest hensiktsmessig nå å fokusere på indikatorer og målnivå som er definert for 2010. Prosessen med å bestemme felles strategidokument for NTNU har involvert alle fakultet og er med dette forankret i ledelsen ved NTNU. En del indikatorer med tilhørende målnivå finnes ikke på nåværende tidspunkt i fakultetenes strategidokument. Dette betyr at summen av dagens strategidokument for fakultetene ikke er fullstendig overlappende med NTNUs strategi med hensyn til indikatorer eller ambisjonsnivå.

Det pågår en diskusjon om hvordan fakultetene i økt grad skal kunne se sin rolle som bidragsyter for å nå felles mål. Prosessen med å få en tilfredsstillende sammenheng mellom målnivå for NTNU totalt sett og for summen av fakultetenes målnivå må derfor fortsette i 2007. For å komme i mål på dette området arbeides det med dagens kultur ved NTNU både med hensyn til målstyring og fakultetets rolle i fellesskapet. I dette inngår også arbeid med å skape et felles bilde av hvordan enhetene skal forholde seg til sine målnivå, og evne og vilje til omprioriteringer for å bidra til nødvendig endring i tråd med strategiske valg.

I arbeidet med å fastsette fakultetenes og NTNUs samlede mål for 2007, har rektoratet vært opptatt av at fakultetene blir mer bevisst sin rolle i forhold til felles mål. Som beskrevet tidligere i dette dokumentet, er styringsdialogen en arena hvor problemstillingen blir behandlet. Oppsummert ser vi at fakultetene med sine mål bidrar til at NTNU beveger seg i riktig retning. Siden NTNU nå er i en læringsfase i forhold til målstyring er det akseptabelt at målnivået for 2007 ikke viser en lineær utvikling mellom 2005/2006 og 2010 for alle indikatorer, men ligger noe lavere.

Konklusjon
Målnivå som står i strategidokument for NTNU for 2010 og 2020 bør beholdes slik de foreligger nå.

Dette begrunnes med at dokumentet er forankret i dekanmøtet, og at ambisjonene i dokumentet anses som nødvendig for å kunne bli internasjonalt fremragende i 2020. Vridningen mot strategiske vurderinger i styringsdialogen viser også at NTNU er i ferd med å bli mer fokusert mot en felles strategi for universitetet. Videre bør strategidokumentet betraktes som et dynamisk dokument slik at videre arbeid i 2007 kan føre til ytterligere tilpassing av sammensetning av indikatorer og målnivå. Forventningen er at det vil være behov for små endringer som resultat av arbeidet i 2007.

Vedlegg
1. Måltavle for 2007 (foreløpig)
2. Indikatorer for 2010 som skal videreutvikles i 2007

Vedlegg 1. Indikatorer som vil inngå i måltavle for 2007

Indikator	Mål 2010, NTNU	Siste kjente status for NTNU	"Sum mål" foreløpige tall fra fak/VM 2007
Forskning			
Andel av de nasjonale publikasjonspoeng	25 %	19,8 %	9,3% i økt produksjon av publikasjonspoeng
Andel av publisering på nivå 2	25 %	15,90 %	16,9 %
PhD-kandidater	350	218	292
Økning av eksternfinansiert forskning	35 %	881 217	7,4 %
Økning av EU-finansiert forskning	100 %	28 082	37,1 %
Andel PhD-kandidater med veileder fra minst to fakulteter	15 %	10 %	10,7 %
Utdanning			
Antall primærsøkere per studieplass	2,5	1,8	2,0
Formidling			
Økning i publikasjoner/tiltak (indeks 2005).	20 %	2427	4,0 %
Nyskapning			
Bedriftsetableringer eller lisensavtaler	20	6	8
Bedriftsetableringer med studentdeltakelse	10	4	4
Organisasjon og ressurser			
Andel kvinner i faste vitenskapelige stillinger	30 %	21,2 %	22,1 %

Vedlegg 2. Indikatorer for 2010 som skal videreutvikles i 2007

Indikatorer som skal etableres i 2007
Forskning
Publikasjoner med forfattere fra mer enn ett fakultet
Utdanning
Internasjonale studenter på masternivå
Felles studieprogram med anerkjente universitet
Studenttilfredshet
Arbeidsmarkedstilfredshet
Formidling
Daglig omtale i norske riksdekkende medier
Høy kjennskap / godt omdømme blant utvalgte målgrupper
Nyskapning
Kontraktssum for nye FoU-prosjekter med brukermedvirkning
Studentprosjekter i bedrift
Organisasjon og ressurser
Arbeidsmiljøundersøkelse
Andel nyansatte med bakgrunn fra annen institusjon
Andel nyansatte med bakgrunn fra internasjonalt fremragende institusjoner
NTNUs totale ressurser
Bedret balanse mellom fagene mht andel kvinner i vitenskapelige stillinger