

## NOTAT

Til: Styret  
Fra: Rektor  
**Om: Rammer for strategiarbeidet i 2010**

---

### Tilråding:

1. Styret slutter seg til rektors forslag til rammer for en videreutvikling av dagens strategi, jfr notat av 08.03.2010
  2. Styret understreker at prosessen skal vektlegges for å skape eierskap til strategien i organisasjonen. For å lykkes må det legges opp til god kommunikasjon i hele organisasjonen med linjeledelsen, arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget.
- 

### **Innledning**

Det vises til styresak 13/10 og styrets drøftinger. Rektor vil på bakgrunn av disse foreslå at NTNU i 2010 initierer og gjennomfører en strategisprosess som skal resultere i en videreutvikling og utdypning av eksisterende strategi. I prosessen må NTNUs ansvar for langsiktig forskerinitiert forskning, utdanning, innovasjon og formidling og forskning for å møte globale, nasjonale og regionale utfordringer stå sentralt og koblingen mellom nivåene forbedres der det er nødvendig. Videre skal prosessen resultere i tydeligere faglig retning og større faglig konsentrasjon. Prosessen skal resultere i et bredt engasjement og framtidig eierskap i hele NTNUs organisasjon. Dette for at NTNU skal øke sin strategiske handlekraft.

### **Bakgrunn**

Universitetet har et handlingsrom for å utvikle og styre sin faglige virksomhet. Universitetet arbeider imidlertid også innenfor visse rammebetingelser. Universitetsloven fastsetter universitetenes oppgaver med vekt på primæroppgavene forskning, utdanning, formidling og innovasjon. Dessuten skal universitetene samarbeide med andre institusjoner nasjonalt, internasjonalt og regionalt. De skal etablere relasjoner til nasjonalt og internasjonalt nærings- og samfunnsliv og med tilsvarende organisasjoner. Universitetene er pålagt å drive en effektiv ressursutnyttelse og aktivt søke midler fra eksterne kilder.

KDs årlige tildelingsbrev tar utgangspunkt i loven, men stiller ytterligere mer detaljerte krav til universitetene. I tildelingsbrevene for 2009 og 2010 gis bl.a. følgende føringer for virksomhetsområdene:

- Det skal finnes en strategi for å utvikle fagportefølje og faglig profil og som avveier forholdet mellom bredde og dybde.

- NTNU skal ha en strategi for internasjonalisering, og hvordan denne bidrar til faglig utvikling og kvalitet i utdanningene.
- Det forventes at universitetene skal konsentrere forskningsinnsatsen og utvikle fagmiljø av høy internasjonal kvalitet.
- Økonomiske prioriteringer og rekrutteringspolicy skal avstemmes med strategiske faglige prioriteringer.

I forskningsmeldingene gir regjeringen uttrykk for hva den vil prioritere. Forskningsmeldingene har vektlagt universitetenes ansvar for forskerinitiert langsiktig forskning. Dessuten har de to siste meldingene fremhevet tematisk forskning som er definert utenfra med sterkere vekt på relevans og operert med undertema for møte globale utfordringer og løse nasjonale oppgavene. NFR har på sin side fulgt opp og prioritert disse forskningsoppgavene i sine strategier. EU har også gjennom ERA (European Research Area) omtalt globale utfordringer som stemmer godt overens med norske prioriteringer, jf. notatet av 13.2. I sin første årsrapport "Preparing Europe for a New Renaissance - A Strategic View of the European Research Area" viser ERA til utfordringer som global oppvarming, vannmangel, underskudd på energi, mangel på helsetjenester og globaliseringens innflytelse på våre liv og vår livskvalitet.

Strategien må på den ene siden gi rom for den nytteorienterte forskning og utdanning definert utenfra. I rapporten fra ERA antydes det at 30 % av ressursene – inkludert samfunnsfag og humaniora – bør avsettes til forskning for å møte globale utfordringer. For det andre skal det være plass for den langsiktige forskerinitierte forskningen fordi den langsiktige forskningen dels er viktig i seg selv og en del av universitetenes rolle, dels kan komme til anvendelse på sikt. Dessuten kan den nytteorienterte forskningen også ha langsiktige perspektiv, kan være forskerinitiert og kan legge premisser for den langsiktige utviklingen av ulike sektorer.

Rektor anser dette som en plattform for det videre strategiarbeidet.

Rektor har merket seg at styret har sluttet seg til en videreutvikling og utdypning av strategien. Videre konstaterer rektor at det synes å være en oppslutning om å legge den eksisterende strategiens struktur til grunn for videreutviklingen. Styret vil bli engasjert i strategiprosessen på en rekke tidspunkt, se framdriftplan, og får derfor løpende mulighet til å gi tilbakemelding og føringer for det videre arbeidet.

I notatet til forrige møte var ledelsesspørsmålet lite utredet. Strategisk arbeid er i stor grad et lederspørsmål der utvikling, implementering og oppfølging av strategien er sentrale elementer. NTNU har i sitt styringsreglement klarlagt hvilken rolle lederne på ulike nivåer har for det strategiske arbeidet. Et gjennomgående trekk er at ledere i linjeorganisasjonen har ansvar for å initiere og lede strategiprosesser på sin enhet og for at enheten har oppdaterte strategier. I tillegg har instituttlederen ansvar for at strategiske handlingsplaner følges opp. Rektor vil i denne prosessen sørge for dialog mellom alle ledernivå slik at en i fellesskap kan utvikle den strategiske lederrollen ytterligere.

## Prosess

Det vil bli lagt opp til en prosess med utstrakt kommunikasjon for å få nødvendige innspill, forankring og eierskap. Den faglig profileringen og spissingen må i stor grad utvikles i og fra det enkelte fagmiljø, dvs. nedenfra. De strategiske rammene må allerede innledningsvis defineres av rektor. Bl.a. gjelder dette å antyde hvilket samfunnsoppdrag NTNU har. Dette vil imidlertid skje i dialog mellom ledelsen sentralt og ved fakultetene.

Fagmiljøene vil i forbindelse med høringen og en planlagt møteserie mellom rektoratet og fakultetenes ledergrupper (se nedenfor) bli invitert til å gi innspill til NTNUs visjon, oppdrag, mål og strategier og hvordan fakultet og institutt kan bidra med sine strategier i årene som kommer. Rektor foreslår å opprettholde visjonen med en ambisjon ”internasjonalt fremragende”, men mener at innholdet i visjonen bør videreutvikles for å kunne fungere mer ansporende. Det vil bli stilt spørsmål til fakultetene om hvilke faglige bidrag de kan gi for å møte globale, nasjonale og regionale kunnskapsutfordringer. Fakultetene vil videre bli bedt om å tydeliggjøre sine bidrag til fag- og disiplinutvikling gjennom langsiktig forskerinitiert forskning. Rektor vil være opptatt av hvilke styrkeområder som fakultetene vil prioritere basert på innspill fra sine fagmiljø. Det er også viktig å få synspunkter på hvordan NTNU kan nå sine mål og gjennomføre sine strategier. Det forutsettes at fakultetene syntetiserer innspillene fra instituttene.

Rektor vil i stor grad bruke lederlinja, dekanmøtet og fakultetenes ledergrupper som rådgivende grupper. I tillegg vil arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget bli invitert til å komme med skriftlige innspill. Dessuten vil arbeidstakerorganisasjonene bli løpende orientert i SESAM. Rektor tror en åpen og inkluderende prosess, sammen med god og tydelige ledelse som tar ansvar for den strategiske oppfølgingen, vil øke muligheten for at strategien blir gjennomført i praksis.

Det er lagt en framdriftsplan der det etter interne drøftinger sendes et brev til fakultetene, de tematiske satsingsområdene (TSO) og ulike sentra (SFF, SFI, FME), arbeidstakerorganisasjonene og Studenttinget i midten av april hvor problemstillinger referert ovenfor ønskes besvart. I den etterfølgende perioden vil rektoratet besøke fakultetene og deres ledergrupper. Tilbakemeldingsfristen er satt til 30. juni, noe som gir enhetene ca 2,5 måneder til å utarbeide sine innspill. Deretter vil saken bli drøftet på styreseminaret i august der dekanene vil delta. Den formelle behandlingen av de prinsipielle delene av strategien er planlagt til septembermøtet, mens sluttbehandling så langt er lagt til møtet i desember.

I denne saken er prosess særlig viktig, samtidig som det er nødvendig å sikre god fremdrift. Rektor har merket seg at styret legger stor vekt på en god prosess og er åpen for at denne tidsplanen kan vise seg for knapp. Framdriftsplanen kan bli evaluert både i styreseminaret og i styrets møte i september.

Mange fakultet har allerede satt i gang strategiprosesser som har som mål å stimulere strategisk refleksjon i fagmiljøene og komme fram til faglig profilering og prioritering. Ved den tilnærming det legges opp til, kan rektor vanskelig se at dette vil skape vansker for det overordnede strategiarbeidet. Tvert i mot må formålet også med den sentrale prosessen være å forsterke den faglige refleksjonen utover i organisasjonen. Samlet gir dette gode muligheter for å koble sammen strategiprosessene ovenfra med prosessene nedenfra.

---

Vedlegg:

[http://ec.europa.eu/research/erab/pdf/erab-first-annual-report-06102009\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/erab/pdf/erab-first-annual-report-06102009_en.pdf)