

## NOTAT

Til: Styret  
Fra: Rektor  
**Om: Strategiprosess 2010**

---

### Tilråding:

Notat av 11.2.2010 tas til etterretning med de merknader som fremkom i møtet.

---

### **Strategi 2020 - Strategiarbeid i 2010**

Rektor vil foreslå at NTNU i løpet av 2010 initierer og gjennomfører en strategiprosess som skal resultere i et videreutviklet strategidokument. I denne prosessen må NTNUs samfunnsansvar for å møte globale og nasjonale utfordringer stå sentralt og koblingen mellom nivåene forbedres der det er nødvendig. Dette for at NTNU skal øke sin strategiske handlekraft.

I denne omgang legges en foreløpig sak fram for styret. Hensikten er at styret kan gi ledelsen føringer for det videre arbeidet med det endelige framlegget som er planlagt til marsmøtet.

### **Erfaringer**

Strategiarbeidet i 2010 bør ses i sammenheng med erfaringene med dagens strategi, både med hensyn til gjennomføringsprosess og innhold. Erfaringene bør brukes til å peke ut retning for hva en ønsker å forbedre i neste omgang. Erfaringene tilsier at Rektor foreslår en revisjon av dagens strategi "NTNU 2020 Internasjonalt fremragende".

Oppsummert har en høstet følgende erfaring som peker ut veien videre:

- Mange miljøer arbeider godt med strategisk sammenheng. Det er likevel et generelt behov for å koble nivåene bedre sammen og oppnå mer robuste fagmiljø
- Det er viktig å skape et sterkere eierskap i den faglige ledelsen
- Strategiene må gi tydeligere faglig retning
- Bli mer handlingsrettet

### **Videreutvikling og utdyping**

Som nevnt ovenfor vil rektor foreslå en revisjon av dagens strategi, dvs. en videreutvikling og utdyping av strategien. Målstyringskonseptet må beholdes, likeså visjonen som angir NTNUs

institusjonelle mål og ambisjoner om å bli internasjonalt framragende. Dessuten bør hovedstrukturen med en innledning om NTNUs utfordringer og strategiske mål og strategier for hver enkelt av våre kjerneprosesser bli videreført. Konkret betyr dette at rektor anbefaler at vi beholder en strategi som fokuserer på forskning, utdanning, formidling, nyskaping og organisasjon og ressurser.

En videreutvikling og utdyping kan innebære at en forsøker å presisere hva ”internasjonalt framragende” kvalitativt betyr. Dessuten kan strategien tydeliggjøre NTNUs samfunnsoppgave og -rolle. Det dreier seg om tre sentrale oppgaver: NTNU skal vektlegge langsiktig grunnleggende forskning, møte etterspørselen fra samfunnet og bidra til å løse globale utfordringer.

Uten å begrense de interne prosessene ved fakultetene kan vi som eksempler på globale utfordringer nevne: sikre bærekraftig energi, skaffe nok vann og mat, løse helseproblemer og forebygge og løse kulturkonflikter og sikre naturens mangfold. Og når det gjelder nasjonale oppgaver kan vi antyde: styrke Norges posisjon i det internasjonale kunnskapssamfunnet, bidra til næringsutvikling og nye arbeidsplasser, sikre inkludering og deltakelse i demokratiet, bidra til å fornye offentlig sektor, videreutvikle velferdsstaten og fylle skolene med kunnskap og læringsglede.

Å formulere institusjonens samfunnsoppgave og -rolle vil i norsk sammenheng være noe nytt. I revisjonsarbeidet kan det også være naturlig å vurdere å innarbeide indikatorer som beskriver krav til aktiviteter og prosesser og angivelse av retning innenfor utdanning, forskning og innovasjon og innenfor organisasjon og ledelse, dvs mer kvalitative indikatorer..

Ambisjonen er i løpet av prosessen, som både vil være top down og bottom up, å formulere NTNUs samfunnsoppdrag. Dersom vi i tillegg klarer å utvikle mer kvalitative indikatorer i tillegg til visjon og kvantitative resultatmål, kan det samlet sett føre til større oppslutning og forankring i organisasjonen. Dessuten gir det fakultet og institutt grunnlag for avstemme egne strategier med den sentrale samtidig som de gis muligheter for å utvikle en fagprofil bygd på denne. På denne måten er målet å skape god strategisk sammenheng.

## **Prosess**

En forutsetning for å lykkes er at strategiarbeidet synkroniseres og at fakultetene ikke fatter endelig vedtak før NTNUs overordnede strategi er vedtatt. Fakulteter bør imidlertid være med på å utvikle NTNUs ”misjon” innenfor de rammer styret trekker opp.

Det foreslås at styret i denne omgang gir administrasjonen føringer som forberedelse til marsmøtet. Til marsmøtet vil det bli lagt fram et notat som underlag for å vedta føringer for prosessen, omfanget på revisjonsarbeidet og foreløpig beskrivelse av NTNUs samfunnsoppdrag/-oppgave. Vedtaket skal gi grunnlag for en ”bestilling” til fakultetene i løpet av mars. Fakultetene bør bestemme den interne prosessen. Erfaring på tilsvarende prosjekt tilsier imidlertid bred medvirkning for å lykkes både blant fakultet, institutt og studenter. Studentenes deltakelse bør skje både gjennom sine representanter i styret og råd på nivå 2 og 3 og gjennom Studenttinget. I tillegg til den forankring som skjer gjennom selve prosessen, bør det også lages en egen kommunikasjonsplan.

Fagprofilen vil være vanskelig å fastsette ovenfra, det må skje i det enkelte fagmiljø. Det bør derfor gis godt rom for nivå 2 og 3 å påvirke hva NTNUs samfunnsoppgave skal være og for å definere sin egen fagprofil innenfor forskning og utdanning i lys av denne og visjonens ambisjonsnivå. De tematiske satsingsområdene bør også delta i prosessen. Innspillene bør foreligge innen midten av juni slik at styret kan drøfte saken på styreseminaret i august og der

styret kan gi ytterligere føringer. Det er vanskelig i detalj å beskrive den videre prosess utover at målet er å legge fram en forankret strategi på styrets siste møte før jul.

Dette gir tentativt følgende tidsplan:

- 23. februar: Første styrebehandling med foreløpig drøfting
- 16. mars: Andre styrebehandling med endelig behandling om premissene for strategiarbeidet og bestilling til fakultetene
- I perioden fra mars til juni arbeides det sentralt med tentative formuleringer og med å oppnå medvirkning med fagmiljøene
- 15. juni: Frist for fakultetene, TSO-ene og Studenttinget til å komme med sine innspill etter interne prosesser
- August: Oppsummering av innkomne uttalelser til styreseminaret og styremøte. Notatet til styret vil omfatte en nærmere beskrivelse av NTNUs visjon og oppgave, verdier og mål med sikte på beslutning.
- Høst 2010: Drøfting av strategier i styringsdialogen med fakultetene
- 3. desember: Revidert strategi legges fram for styret for beslutning. I tillegg til konklusjonene fra styremøtet i august vil det omfatte strategier med kvantitative og kvalitative indikatorer.

## **Aktuelle problemstillinger**

Rektor ønsker en foreløpig respons bl.a. på følgende problemstillinger:

- *Omfang på revisjonen:* Det legges opp til en revisjon av dagens strategi. Det betyr at visjonen som angir ambisjonsnivå og målstyringsmodellen med kvantitative indikatorer videreføres. Likeledes ser en for seg at hovedstrukturen knyttet til kjerneoppgavene videreføres. En må likevel være innstilt på at formulering av NTNUs samfunnsoppgave og -rolle vil kunne få konsekvenser for andre deler av strategien. Bl.a. kan det bety kvalitative mål med kvantitative og kvalitative indikatorer må justeres
- *Medvirkning og prosess:* Det sentrale målet for prosessen er å komme fram til strategier med god indre sammenheng mellom nivåene. Dette forutsetter bred medvirkning, dvs. at en må nå ut til fakulteter og institutter. Det er vanskelig å forvente innspill lenger ut i organisasjonen, men prosessen bør være åpen slik at også grunnplanet kan komme med innspill. Hovedhensikten er at institutter og fakultet i løpet av prosessen skal utvikle en fagprofil i forhold til NTNUs samfunnsoppdrag. Da må det også være en reell kommunikasjon der faggrupper, institutt og fakultet får reell påvirkning på strategien.
- *NTNUs samfunnsansvar og -rolle:* Den mest vesentlige endringen i strategien vil være å beskrive NTNUs samfunnsoppgave. I første omgang bør ikke oppgavene beskrives for detaljert, men gi antydninger om retning, for eksempel: nysgjerrighet og bidrag til å løse globale og nasjonale utfordringer.
- *Kvalitative indikatorer:* En nærmere beskrivelse av NTNUs samfunnsoppgave kan få konsekvenser for andre deler av strategien. En bør derfor være åpen for at en i tillegg til de kvantitative målene med indikatorer, bør utvikle indikatorer av mer kvalitativ karakter. Det kan dreie seg om aktivitetsmål, prosessmål og retningsangivelse.
- *Tidsplan:* Tidsplanen er krevende. Rektor mener likevel det er nødvendig både for at sentrale strategien kan settes ut i livet fra 2011 og fordi fakultetene, som har satt sitt strategiarbeid på vent, kan få avsluttet sin strategiprosess så tidlig som mulig i 2011.