

NOTAT

Til: Styret

Fra: Rektor

Om: Høringsvar fra organisasjonen vedrørende NTNUs strategidokument - første utkast

Dette er første oppsummering av innkomne høringsuttalelser og som vil bli kvalitetssikret mot organisasjonen. Vi håper at dette dokumentet kan gi styret en bedre oversikt over de merknader som er kommet på høringsdokumentet når styret skal få en orientering i sitt møte den 23.2.2011. For å lette lesbarheten gjentas under hver hovedoverskrift innholdet i strategiutkastet som ble sendt på høring i desember 2010. Dette er markert med rødt.

I første del av oppsummeringen har vi konsentrert oss om konkrete kommentarer og endringsforslag til hvert punkt i det utsendte utkastet. Mer generelle kommentarer er samlet til slutt. Merknader knyttet til indikatorer vil vi komme tilbake til senere i prosessen.

1. Visjon

Visjon: Internasjonalt fremragende

Kunnskap for en bedre verden

NTNU skal legge premisser for kunnskapsutviklingen og være en sentral bidragsyter til samfunnets kulturelle, sosiale og økonomiske verdiskaping.

Kandidatene våre skal være ettertraktet i arbeidslivet fordi de har en relevant utdanning med anerkjent høy kvalitet. Vår forskning skal være høyt ansett i internasjonale fagevalueringer. På utvalgte områder skal vi ha fagmiljøer som hevder seg i internasjonal toppklasse. Hele virksomheten skal holde høy internasjonal kvalitet.

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.

NTNU skal ha en moderne forskningsinfrastruktur og et fremragende lærings- og arbeidsmiljø som tiltrekker seg de dyktigste studentene og medarbeiderne. Trondheim skal være viden kjent som landets beste studieby.

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none">– SVT støtter den overordnede målsettingen at NTNU skal være internasjonalt fremragende.– Denne målsettingen er i seg selv ikke særlig presis og lar seg ikke lett operasjonalisere meningsfylt i alle deler av NTNUs faglig virksomhet.– 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.
HF	<p>Kommentarer:</p> <p>HF støtter visjonen om Kunnskap for et bedre samfunn.</p> <ul style="list-style-type: none">– Det signaliserer blant annet at det ikke er tilstrekkelig for å lykkes at vi har et godt omdømme– Det står svært lite konkret om hva denne visjonen skal bety for den konkrete virksomheten.– HF ønsker å bidra i kunnskapsutvikling til nytte for samfunnet både i lokal, regional og global forstand.– 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.
NT	<p>Kommentarer:</p> <p>NT fakultetet støtter visjonen ”internasjonalt fremragende” ”Vår hovedprofil” og ”profil” nevnes flere ganger. Den skal i tillegg være unik, tydelig og gjenkjennelig. Første gang begrepet profil nevnes er under 3.avsnitt: NT foreslår å sløyfe setningen</p> <ul style="list-style-type: none">– ” <i>Vår profil skal være unik, tydelig og gjenkjennelig</i>” i dette avsnittet; dersom notatet ikke klarer å demonstrere dette.
IVT	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none">– NTNU skal ha en hovedprofil innrettet mot teknisk-naturvitenskapelige fagområder. IVT mener at dette fremheves på en god måte under visjon og samfunnsoppdrag– IVT støtter formuleringen “internasjonalt fremragende” uten at denne er knyttet opp mot 2020. Undertittelen “kunnskap for en bedre verden” er ny, men den kan

	<p>likevel ha sin misjon og understøtte vårt behov for å synliggjøre innsats for bærekraft tydeligere i dokumentet.</p> <ul style="list-style-type: none"> – OK at strategidokumentet denne gang gjelder for hele perioden framover mot 2020, men ikke være til hinder for at fakultetenes egne strategi- dokumenter begrenses til perioden 2011-2015. Slik kan også fakultetenes strateginotater konkretiseres noe klarere. – Viktig å få fram at NTNU, som et internasjonalt ledende universitet, skal bidra til å styrke næringslivets konkurranseevne og en bærekraftig økonomisk og teknologisk utvikling.
IME	<p>Kommentarer og endringsforslag</p> <ul style="list-style-type: none"> – Undertittelen til visjonen, ”Kunnskap for en bedre verden”, er en inspirerende formulering. IME påpeker samtidig at den ligger (kanskje med vilje?) svært tett opp til SINTEFs visjon ”Teknologi for et bedre samfunn”. – 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: <i>”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.”</i> – Det snakkes om ”økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping”. IME tror det blir mer entydig dersom ”økonomisk” erstattes med ”materieell”? – Teknologitvillingens betydning for slik verdiskaping burde hadde blitt nevnt mer eksplisitt i dokumentet. Klargjøres bedre: hva man mener med ”sosial og kulturell verdiskaping”. Tenkes det her på sosialt entreprenørskap, eller noe annet/videre? – 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 være fornuftig å være mer klar når det gjelder hvem/hvilke typer institusjoner NTNU finner det naturlig å sammenlikne seg med i en internasjonal sammenheng.
AB	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – AB 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. – AB enige i at ”NTNUs teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil og egenart som universitet skal utnyttes som en styrke og et konkurransefortrinn”. Refleksjonen over og forståelsen av hva denne egenarten består i: lite utviklet, ut over ren fagprofil og vekt på tverrfaglighet. – Aspekt av vår (potensielle) egenart som burde vært ytterligere utdypet og funnet en bredere og mer utviklet plass i strategidokumentet er: <ul style="list-style-type: none"> – vår særegne nordiske arbeidsetikk/kultur basert på et egalitært

	<p>menneskesyn, åpenhet og medansvar</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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 lang tradisjon for læring gjennom reelle oppgaver og problembasert læring. 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. – AB 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.
DMF	<p>Kommentarer og endringsforslag</p> <ul style="list-style-type: none"> – NTNUs målsetting om <i>internasjonalt fremragende – kunnskap for en bedre verden</i>, 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. – NTNUs globale engasjement og ansvar er ikke tydelig nok – 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 være en tydelig målsetting om å bidra til å bedre velferden, bekjempe fattigdom – Dette fordrer at NTNU samles tverrfaglig om dette + godt samarbeid med de mest internasjonalt anerkjente forsknings- og utdanningsinstitusjonene. – Å løse store globale utfordringer må være klart prioritert framfor vitenskapelig virksomhet som bidrar til å øke velferden i den vestlige verden ytterligere. – 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. <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”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.”</i>
VM	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Visjonen fremstår ikke som en visjon, men som langsiktige mål for og intensjoner med virksomheten. – Forvirrende at det finnes formuleringer under overskriften ”Visjon: Internasjonalt fremragende” som går igjen flere andre steder i høringsdokumentet, i ulike

	<p>sammenhenger, formulert på ulike måter og med ulik betydning (både som mål og veivalg). VM mener disse formuleringene først og fremst hører hjemme i dokumentets avsnitt ”Hovedmål”.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Tvilstomt 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 – Slik VM 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. – 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. – VM er 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.
Studenttinget	<p>Kommentarer:</p> <p>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.</p>
NTL	Ingen kommentar til visjonen
Hovedverneombudet	Ingen kommentarer til visjonen

2. Verdier

Kreativ

Vi skal våge å gi oss i kast med de mest utfordrende spørsmålene i vitenskapen og søke innovative løsninger. Vi skal utdanne mennesker som er i stand til å møte morgendagens nasjonale og globale utfordringer. Vi skal verdsette og stimulere nyskapende undervisning, forskning og kunstnerisk virksomhet.

Konstruktiv

Vi skal være i åpen og konstruktiv dialog internt og med omverdenen. Vi skal ta samfunnsansvar og påvirke samfunnsutviklingen i positiv retning gjennom aktuell og relevant forskning, utdanning og kunstnerisk virksomhet.

Vi skal ta et spesielt ansvar for grunnleggende og langsiktig kunnskapsutvikling, og virksomheten skal bidra til bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping.

Kritisk

Vi skal bygge på grunnleggende demokratiske verdier og representere en fordomsfri og uavhengig stemme. Vi skal utfordre etablerte sannheter, søke ny kunnskap og utøve vår gjerning i tråd med etiske normer.

Respektfull og omtenkso

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.

NTNU skal være en ettertraktet arbeidsplass for studenter og ansatte. Arbeids- og læringsmiljøet skal preges av respekt og omtanke. Vi skal støtte hverandre og bidra til personlig vekst og kompetanseutvikling.

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd:

Organisasjon	Innspill
SVT	Kommentarer: Slutter seg til intensjonen og har ingen konkrete forslag til endringer
HF	Kommentarer: Verdiene Kreativ, Konstruktiv og Kritisk er godt forankret. Respektfull og omtenkso er viktige verdier, men foreslås flyttet til kapitlet som omhandler Ledelse og medvirkning.
NT	Kommentarer: <i>Likeverd bør fremheves i sterkere grad. Forslag til endring i formulering under Kreativ:</i> – <i>”Vi skal utdanne mennesker som kan bidra til å løse morgendagens nasjonale og globale utfordringer”</i> Forslag til tre endringer i formuleringene under Respektfull og tolerant: – <i>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.</i> – <i>Vi skal verdsette god ledelse.</i>
IVT	Kommentar: Er glad for at begrepene ”respektfull og omtenkso” er kommet inn blant de sentrale verdiene for NTNU

IME	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Innspill ved språkbruk: verdiene bør omtales i substantivisk form, og ikke adjektivisk som i forslaget – ”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. – Formuleringen ”vi skal utfordre etablerte sannheter” er potensielt farlig, i det den kan tenkes misbrukt til å rettferdiggjøre useriøs ”kvasivitenskap” som vi ikke vil eller bør assosieres med. Vi foreslår at man finner en ny formulering. – I samme avsnitt bør ordet ”problemstillinger” erstattes med ”problemer”. – I samme setning bør ordet ”miljømessige” legges til, sammen med ”økonomiske, sosiale og kulturelle”. – Under ”Vårt demokratiske og solidariske oppdrag” foreslår vi at man sier ”NTNU skal engasjere seg i, og bidra til å løse...”
AB	<p>Kommentarer:</p> <p>Forslag til tilføyelse i en av formuleringene under Konstruktiv:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal ta et spesielt ansvar for grunnleggende og langsiktig kunnskapsutvikling, og virksomheten skal bidra til bærekraftig økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping og utvikling.”</i> – Fakultetet ser det som positivt at verdier som respekt, åpenhet og dialog mellom ulike disipliner og fagtradisjoner har fått bred plass i forslaget
VM	<p>Kommentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> – VM er fornøyd med valget av ”åpen og konstruktiv” som en beskrivelse av den kvaliteten NTNU vil profilere seg på i dialog med samfunnet. Det foreslås at denne type dialog understrekes sterkere som viktig i forbindelse med gjennomføring av samfunnsoppdraget
DMF	<p>Kommentarer:</p> <p>Beskrivelsen av verdigrunnlaget må forenkles og spisses</p>
Studenttinget	Ingen forslag til endringer
NTL	
Hovedvernombudet	<p>Kommentarer:</p> <p>Ser det som gledelig at ”respektfull og omtenksum” er synliggjort som verdier for NTNU</p>

3. Samfunnsoppdrag

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.

Vårt generelle oppdrag

Som universitet har NTNU et særlig ansvar for langsiktig, grunnleggende forskning og fagutvikling. Vi skal tilby forskningsbasert utdanning med vekt på høyere grads studier og doktorgrad. Vi skal formidle kunnskap til samfunnet og forvalte kultur- og naturarven. Vi skal bidra til nyskaping i nærings- og samfunnsnivå, og vi skal bruke våre ressurser effektivt.

Vårt spesielle oppdrag

Vår teknisk-naturvitenskapelige hovedprofil gir oss et særskilt oppdrag om å bygge det teknologiske grunnlaget for fremtidens samfunn. NTNU har et tyngdepunkt i profesjonsutdanning på masternivå. Vi er gitt et ansvar for å tilby utdanning innen kunstneriske fag og drive kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå.

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.

Vårt demokratiske og solidariske oppdrag

Det er universitetets oppgave å bidra til en kunnskapsbasert offentlig debatt om viktige samfunnsproblemer. Vi skal bruke vår kompetanse til beste for samfunnet. 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.

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	<p>Kommentarer:</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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. <p>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</p>

	<p>kulepunktene.</p> <p>For eksempel er profesjonsstudiene et markant trekk ved NTNUs samfunnsbidrag. 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. SVT har høstet gode erfaringer med samarbeid på tvers av fagmiljø ved ulike fakulteter – for eksempel innen lærerutdanning og videreutdanning. Mål om å oppnå forskning av høyt internasjonalt format innenfor kjerneområdet av fagdisiplinene lar seg ikke uten videre kombineres med stor disiplinlig bredde med sterk vekt på flerfaglig og tverrfaglig virksomhet.</p> <p>Mottakeren for NTNUs samfunnsbidrag gis som regel betegnelsen ”næringsliv” når det gjelder økonomi og ”samfunnsliv” når det gjelder kultur. Begrepet ”næringsliv” er for upresist. Tjenesteytende sektor, offentlig forvaltning og ideelle organisasjoner bør inkluderes i teksten på en god måte</p> <p>Fakultetet vil også advare mot å innsnevre begrepene slik at nyskaping gjøres identisk med kommersielle nyetableringer og samfunnsrelevans identisk med å tjene næringslivet.</p>
<p>HF</p>	<p>Kommentarer:</p> <p>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. Dette oppdraget fikk vi 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” 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. Slik vi ser det, er ikke tverrfaglighet først og fremst ”et konkurransefortrinn”, men en type virksomhet som er framtidsrettet ved å kunne tilby studier og forskning som imøtekommer framtidige kunnskapsbehov. Vi foreslår derfor mer offensive mål for tverrfaglig virksomhet både under visjon og samfunnsoppdrag</p>
<p>NT</p>	<p>Kommentarer:</p> <p>Første setning s 4: NT mener dette avsnittet bør skrives om til: <i>”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.”</i></p> <p>Vårt generelle oppdrag Setning nr 3: NT foreslår en omskriving til: <i>”Vi skal formidle kunnskap til samfunnet, og forvalte kompetanse om natur, teknologi og kultur. ”</i></p> <p>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.</p> <p>Vårt spesielle oppdrag</p>

	<p>NT foreslår en omskriving til: <i>”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.”</i></p> <p>Ved å inkludere ”<u>miljømessige</u>” får en også fokus på viktige globale miljøutfordringer, og NTNUs strategiske miljøfokus (teknologi for et bedre miljø og et bærekraftig miljø) kommer tydeligere fram.</p> <p>Vårt demokratiske og solidariske oppdrag Den siste setningen i avsnittet: NT foreslår å inkludere ”bærekraftig ressursutnyttelse” i denne setningen, slik at det blir omskrevet til: <i>”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”</i></p>
IVT	<p>Kommentarer:</p> <p>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.</p> <p>Universitetets demokratiske og solidariske oppdrag kan med fordel inkorporeres som en del av universitetets generelle oppdrag.</p>
IME	<p>Kommentarer</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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”. – Vi er gitt et ansvar for å tilby utdanning innen kunstneriske fag og drive kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå.” Vi etterlyser en referanse til hvor dette ansvaret er eksplisitt gitt. Vi mener at disse dimensjonene gir NTNU-kulturen en klar merverdi. – Setningen som innleder avsnittet ”Vårt spesielle oppdrag” er etter vår oppfatning ikke språklig god. – IME ønsker at NTNU tar et samfunnsansvar for u-landsproblematikken.
AB	<p>Kommentarer:</p> <p>Under ” Vårt demokratiske og solidariske oppdrag” foreslår vi følgende tilføyelse: <i>”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.”</i></p> <p>Internasjonal by- og boligutvikling representerer i dag en av klodens største</p>

	<p>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 er at den sektorbaserte, lineære utviklingsforståelsen er en av hovedårsakene til at kloden i dag står overfor livs- og samfunnstruende klimautfordringer. Dette viser seg kanskje klarest 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.</p> <p>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 "Tusenårsmål nr 7 om miljø og boligutbedring for fattige. Det forplikter og utfordrer.</p>
DMF	Ingen kommentar eller endringsforslag
VM	<p>Kommentarer:</p> <p>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.</p>
Studenttinget	<p>Kommentarer:</p> <p>Studenttinget setter spørsmålstegn 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.</p> <p>Studenttinget etterlyser et tydeligere tverrfaglig fokus, og ønsker en tydeliggjøring av de ulike miljøers verdi for hverandre. Studenttinget ønsker at det i større grad</p>

	tilrettelegges for at studenter og ansatte kan samarbeide på tvers av fakulteter.
NTL	Ingen kommentar eller endringsforslag
Hovedverneombudet	Ingen kommentar eller endringsforslag

4. Overordnede mål og veivalg

NTNU skal utvikle ny kunnskap og utdanne reflekterte mennesker for et bærekraftig, skapende og mangfoldig samfunn. Vår virksomhet skal være relevant og nyttig for samfunnet, og vi skal initiere samarbeid med næringsliv og offentlig sektor.

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, kultur- og samfunnsfag. NTNUs nære samarbeid med et nyskapende samfunns- og næringsliv, gir oss et fortrinn.

Våre fagmiljø skal utnytte mulighetene som samarbeid med andre fag i NTNUs store bredde gir, til å skape unike resultater innen eget fag.

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

NTNU må søke samarbeid med fremragende fagmiljø i det internasjonale kunnskapssamfunnet. 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. Vi skal gi fremragende forskere utviklingsmuligheter uavhengig av disiplin.

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

Ansatte og studenter skal kjenne tilhørighet til og være stolte av NTNU. Alle har ansvar for å bidra til et fruktbart og godt arbeids- og læringsmiljø, og til at NTNU løser sitt samfunnsoppdrag.

Vi skal befeste Trondheims posisjon som ledende studieby sammen med våre samarbeidspartnere.

Mål for NTNU i 2020

- Hele virksomheten holder kvalitet på høyt internasjonalt nivå og flere fagmiljøer er i internasjonal toppklasse, målt gjennom internasjonale fagfelle vurderinger
- Arbeids- og læringsmiljøet tiltrekker seg de beste studentene og medarbeiderne, og profilerer oss som et internasjonalt ledende studentmiljø
- Vi har en tydelig hovedprofil og en egenart der åpenhet, samarbeid og tverrfaglighet er et konkurransefortrinn
- Ansatte og studenter kjenner tilhørighet til og er stolte av NTNU

Veivalg

- Vi skal prioritere forskningsbasert utdanning med innovativt og bærekraftig perspektiv
- Vi skal prioritere langsiktig, grunnleggende forskning og muliggjørende teknologier
- Vi skal skape robuste fagmiljøer som oppnår kvalitet gjennom faglig konsentrasjon, prioritering og en tydelig NTNU-profil
- Vi skal legge større vekt på samarbeid med ledende kompetansemiljøer i og utenfor Norge
- Vi skal ha virkemidler for å opprettholde og utvikle fagmiljøer i internasjonal toppklasse
- Vi skal utvikle en tydelig og god ledelse som motiverer til felles innsats og personlig utvikling
- Vi skal prioritere arbeids- og læringsmiljøet, styrke frivillighetskulturen og befeste Trondheims posisjon som ledende studieby

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	<p>Kommentarer:</p> <p>”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. SVT er innforstått med at man i situasjoner må satse betydelige ressurser på enkelte satsinger, men er generelt skeptisk til muligheten til å forhåndsplukke forskningsmiljø som skal bli spissmiljø av internasjonalt format. En slik utplukningsstrategi ”ovenfra og ned” er som regel knyttet til stor ressursinnsats som begrenser seg selv.</p> <p>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 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.</p>
HF	<p>Kommentarer:</p> <p>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 HFs egne disipliner</p>

<p>NT</p>	<p>Kommentarer:</p> <p>NT ber om at formuleringen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"NTNU ønsker å bevare og utvikle den særegne universitetstradisjonen basert på demokrati og likeverd"</i> tas med som en ny ekstra setning i dette kapittelet. <p>1 avsnitt s 5: NT foreslår omskriving til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"Vår virksomhet skal være relevant og nyttig for samfunnet, og vi skal styrke vårt allerede omfattende samarbeid med næringsliv og offentlig sektor."</i> <p>2 avsnitt s 5: NT foreslår omskriving til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"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."</i> <p>Tredje siste avsnitt på s.5:</p> <p>En "kontinuerlig" etterprøving av resultatene kan kanskje bety en vel oppmerksomshetskrevenende innsats. NT foreslår en omskriving til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"I perioden 2011-2020 skal vi arbeide systematisk med å forbedre kvaliteten i hele virksomheten, og etterprøve resultatene."</i> <p>5 avsnitt s.5. NT foreslår en moderat presisering:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"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."</i> <p>NT støtter utsagnet i avsnitt 5:NT foreslår en omskriving til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"Vi skal utvikle robuste fagmiljøer og gi fremragende forskere utviklingsmuligheter uavhengig av disiplin."</i> <p>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 til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"Vi skal bygge videre på det strategiske samarbeidet med SINTEF og St. Olavs hospital, forsterke samarbeidet med andre nasjonale og internasjonale kompetansmiljøer som kan bidra til å nå NTNUs overordnede mål."</i> <p>Målet om arbeids- og læringsmiljø bør deles opp slik at vi får et tydeligere mål for utdanning (andre prikkpunkt):</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"Utdanningstilbudet og læringsmiljøet tiltrekker seg de beste studentene og profilerer oss som et internasjonalt ledende studiested. "</i> – <i>"Forskningsaktivitetene og arbeidsmiljøet tiltrekker seg dyktige medarbeidere som bidrar til at NTNU framstår som en fremragende forsknings- og utdanningsinstitusjon."</i> <p>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</p>
-----------	---

	<p>overordnet mål. NT ønsker at det legges til ekstra punkt på veivalg s 6:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal ha virkemidler og prioritere ressurser for å rekruttere landets beste studenter til de studieløpene som utgjør vår hovedprofil”</i> <p>Første kulepunkt under veivalg er for vag: <i>”Vi skal prioritere forskningsbasert utdanning med innovativt og bærekraftig perspektiv”</i></p> <p>NT foreslår endring til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal prioritere forskningsbasert utdanning som gir studentene et reflektert perspektiv på bærekraftige løsninger”</i> <p>Fjerde kulepunkt under veivalg: NT foreslår omskriving til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal legge større vekt på samarbeid med ledende kompetansemiljøer i og utenfor Norge både innen utdanning og forskning.”</i> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal prioritere egne ressurser til investering og drift av forskningsinfrastruktur som støtter fremragende forskningsmiljøer, sentrale undervisningsoppgaver, og andre strategiske satsinger”</i> <p>NT-fakultet mener at HMS må ha en tydelig plass i NTNUs strategi og foreslår et nytt punkt til under ”Veivalg”:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal ha fokus på HMS i alle ledd av vår virksomhet.”</i> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal ha virkemidler og prioritere ressurser for å utvikle en innovasjonskultur ved NTNU”</i> <p>Siste kulepunkt på s.6: <i>”Vi skal prioritere arbeids- og læringsmiljøet, styrke frivillighetskulturen og befeste Trondheims posisjon som ledende studieby.”</i> En presisering av begrepet <i>”frivillighetskultur”</i> bør vurderes/fjernes, slik at det ikke gir inntrykk av at det legges opp til ekstraarbeid for ansatte, uten lønnsmessig kompensasjon (noe det er for mye av allerede). NT foreslår en endring til:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal prioritere studentenes arbeids- og læringsmiljø, gi rom for frivillighetskulturen blant studentene og befeste Trondheims posisjon som ledende studieby.”</i> <p>Vil forsterke de overordnede veivalgene med.</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal ha fokus på HMS i alle ledd av vår virksomhet.”</i> – <i>”Vi skal ha virkemidler og prioritere ressurser for å utvikle en innovasjonskultur ved NTNU”</i>
IVT	Kommentarer:

	<p>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 samfunnsliv. Å komme inn i en slik positiv spiral blir en svært viktig oppgave framover og vil styre våre veivalg. 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.</p>
<p>IME</p>	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sterkere prioritering av langsiktig og grunnleggende forskning og muliggjørende teknologier er positivt samt større fokus på konsentrasjon av fagmiljøer – Kravet om konsentrasjon og spissing må vurderes i sammenheng med behovet for en helhetlig faglig portefølje. Krever at vi beholder en faglig bredde. Å utvikle et toppmiljø innen nye fagfelt kan dessuten også kreve en viss bredde å bygge på. – Viktig å ha faglig beredskap for fremtidens ukjente utfordringer. – NTNU må prioritere den vitenskapelige infrastrukturen. Laboratorier er viktige for mange fagfelt, og i mange tilfeller bidrar disse til at institusjonen fremstår som unik. – NTNU skal (fortsette å) sette teknologi inn i en samfunnsmessig sammenheng. – En mer helhetlig tenkning omkring kvalitet, som dreier fokus bort fra kun rent kvantitative resultatmål er positivt. – 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. Tilsvarende kommentar gjelder også for formuleringen ”internasjonalt ledende studentmiljø”, hvor vi tror ”internasjonalt konkurransedyktig” ivaretar godt nok den intensjonen. – Begrepet ”høy” internasjonal kvalitet bør heller reserveres noen virkelige spisser i vår virksomhet. – 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. – ”Den globale utviklingen etterspør...” erstattes med noe mer målrettet, å 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

	<p>"Vi skal utnytte det fortrinnet NTNU har gjennom sitt nære samarbeid med et nyskapende samfunns- og næringsliv."</p> <ul style="list-style-type: none"> – I formuleringen om "samarbeid med andre fag" bør det kanskje fokuseres mer konkret på den <i>merverdien</i> man søker å få ut av tverrfaglig samarbeid. 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. – IME ønsker at setningen utvides med ordet "forskningsmiljø", dvs. "fruktbart og godt arbeids-, lærings- og forskningsmiljø". – På s. 6 sies det at vi skal "styrke frivillighetskulturen". Det er svært uklart for IME hva som menes med dette Vi anbefaler formuleringen fjernet, eller evt. omformulert slik at det går klarere frem hva man mener. – Vi er usikre på om man bør nevne SINTEF og St. Olavs hospital spesielt som samarbeidspartnere – samtidig som ingen andre viktige partnere nevnes spesielt. Viktig å få frem målene med slikt samarbeid. – SINTEF er en viktig og tett strategisk samarbeidspartner. 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. NTNU skal være en <i>likeverdig partner</i> i samarbeidet. Vi kan ikke se at dokumentet p.t. inneholder noen forslag til konkrete strategier for samarbeid med SINTEF.
AB	<p>Kommentarer:</p> <p>Andre avsnitt forandres slik:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>"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."</i> <p>Følgende veivalg bør få egne kulepunkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Vi skal prioritere en utdanning basert på en kunstnerisk virksomhet av høy internasjonal kvalitet</i> – <i>Vi skal prioritere og legge til rette for tverrfaglighet i undervisning og forskning.</i> – <i>Vi skal ta vare på, tydeliggjøre og utvikle vår særegne nordiske arbeidsetikk/kultur basert på et egalitært menneskesyn, åpenhet og medansvar</i> <p>I tillegg forslår vi følgende tilføyelse til andre kulepunkt under veivalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Vi skal prioritere langsiktig, grunnleggende forskning og muliggjørende teknologier og kunnskapsplattformer.</i>
DMF	Ingen spesifikke kommentarer
VM	Kommentarer:

	<p>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.</p> <p>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. 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”.</p> <p>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.</p>
Studenttinget	Ingen kommentar eller endringsforslag
NTL	<p>Kommentarer:</p> <p>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.</p> <p>Intensjonen om å ”kontinuerlig etterprøve resultat” blir også lettere å håndtere når kvalitetsbegrepet konkretiseres.</p> <p>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.</p>

	<p>Overordnede mål og veivalg - “fagfelt som er sentrale for samfunnsoppdraget” (s. 5)</p> <p>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 “<i>sentrale for samfunnsoppdraget</i>”? Av dette kan en lese at NTNU i dag har fagfelt som ikke er sentrale for samfunnsoppdraget.</p> <p>Gitt at NTNU skal ha fagmiljø i verdensklasse på “<i>utvalgte områder</i>”, 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 “<i>det spesielle samfunnsoppdraget</i>”, så kan en heller si dette i klartekst.</p>
<p>Hovedverne-ombudet</p>	<p>Viktig at arbeidsmiljø og læringsmiljø er løftet fram</p>

5. Forskning og kunstnerisk virksomhet

Vitenskap og kunst er global, og kvalitet kan bare vurderes etter en internasjonal målestokk. Vår forskning og kunstneriske virksomhet er del av det internasjonale fagfellesskapet, og alle fagmiljøene har et ansvar for å bidra til fag- og disiplinutviklingen. Forskning er grunnlaget for utdanning og nyskaping av høy kvalitet. Norge som kunnskapsnasjon må holde tritt med den internasjonale forskningen, og som universitet skal vi ha ambisjoner om å sette spor etter oss i kunnskapsutviklingen. Vi må skape attraktive, aktive arbeidsmiljø som motiverer og inspirerer alle, i hele bredden av vår virksomhet.

Vi skal foredle de gode miljøene, men også skape nye og satse på talenter. Vi må lete etter og bringe frem morgendagens fremragende forskere og kunstnere, og motivere våre studenter for forskning. Vi må bygge en kultur som verdsetter høy kvalitet og dyktige fagfolk. For å bli internasjonalt fremragende må vi ha mange toppmiljøer som tar utgangspunkt i NTNUs spesielle kompetanse eller har særskilt høy vitenskapelig eller kunstnerisk kvalitet. Dette vil innebære tydelig prioritering og dedikert satsing. 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.

Synlighet nasjonalt og internasjonalt gjør oss attraktive for samarbeid med de beste fagmiljøene. En klar profil er nødvendig for å kommunisere med omverdenen og synliggjøre NTNU. Det krever fokus, tydelig retning og konsentrasjon. Vi må stimulere internt faglig samarbeid, skape solide forskningsgrupper og robuste fagmiljø der forskning, utdanning og nyskaping er tett koblet. Dette vil bidra både til økt trivsel, høyere kvalitet og effektiv ressursbruk.

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.

Mål for NTNU i 2020

- All forskning og kunstnerisk virksomhet holder høyt internasjonalt nivå
- Flere vitenskapelige og kunstneriske miljøer er i internasjonal toppklasse
- Forskningsmiljøene har en tydelig profil som bygger opp under utdanning og nyskaping, og som utnytter tverrfaglige koblinger
- Forskningen er langsiktig og grunnleggende. Den bidrar til internasjonal kunnskapsutvikling og skaper grunnlag for fremtidig nyskaping

Veivalg

- Vi skal prioritere internasjonalisering som ledd i løpende kvalitetsforbedring og som grunnlag for økt ekstern finansiering
- Vi skal identifisere og bygge opp talenter innen forskning og kunst, og etablere mekanismer for å opprettholde og utvikle fagmiljøer i internasjonal toppklasse
- Vi skal konsentrere forskningen gjennom robuste fagmiljøer med høy kvalitet og tydelig profil
- Vi skal styrke den grunnleggende, langsiktige forskningen
- Vi skal styrke og integrere muliggjørende teknologier som IKT, bioteknologi og nanoteknologi
- Vi skal utvikle og understøtte god, strategisk forskningsledelse

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	<p>Kommentarer:</p> <p>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.</p>
HF	<p>Kommentarer:</p> <p>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 gølv”. 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?</p>
NT	<p>Kommentarer:</p> <p>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. Vi ønsker også at materialteknologi tas med i denne gruppen. NT ber derfor om at dette bakes inn i</p>

	<p>både teksten og veivalgene.</p> <p>Avsnitt 2: NT foreslår omskriving tekst til: <i>"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."</i></p> <p>Og omskrevet veivalg til: <i>"Vi skal styrke og integrere muliggjørende teknologier som IKT, bioteknologi, nanoteknologi og teknologi for nye materialer."</i></p> <p>I siste avsnitt s 7 foreslår NT at begrepet ressurser inkluderes:</p> <p>NT foreslår omskriving til: <i>"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."</i></p> <p>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: <i>"Vi skal ha kompetanse og støtteapparat som gjør at vi aktivt initierer, deltar i og leder europeiske forskningsprosjekter"</i></p> <p>Vi foreslår et nytt avsnitt om doktorgradsutdanning: <i>"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."</i></p> <p>NT foreslår et nytt mål: <i>"Doktorgradsutdanningen ligger på et høyt internasjonalt nivå."</i></p> <p>NT foreslår videre et nytt veivalg: <i>"Vi skal arbeide for økt finansiering og høy internasjonal kvalitet på doktorgradsutdanningen."</i></p>
<p>IVT</p>	<p>Kommentarer:</p> <p>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.</p> <p>I forbindelse med veivalgene savnes ett meget viktig punkt: Styrking av eksperimentell/laboratoriebasert forskning.</p>
<p>IME</p>	<p>Kommentar:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – 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. – ”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.” – Positivt at det eksplisitt sies man skal prioritere den vitenskapelige infrastrukturen. Men det hører heller hjemme under Forskning og Utdanning – Strategien burde inneholde noe om målsetninger og ambisjoner hva angår etiske standarder og ærlighet innen forskning . – 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.
AB	<p>Kommentarer:</p> <p>I første avsnitt bør tredje setning endres slik: ”.... Forskning og kunst er grunnlaget for utdanning og nyskaping av høy kvalitet. ...”</p> <p>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. ”</p> <p>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.</p> <p>Vi foreslår at følgende kulepunkt under veivalg endres til:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vi skal styrke og integrere muliggjørende teknologier og kunnskapsplattformer som IKT, bioteknologi og nanoteknologi <p>Vi foreslår at følgende veivalg får egne kulepunkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
DMF	Ingen spesifikke kommentarer
VM	<p>Kommentarer:</p> <p>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</p>

	<p>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.</p>
Student-tinget	Ingen kommentar eller endringsforslag
NTL	<p>Kommentarer:</p> <p>NTL NTNU mener “<i>høyt nivå</i>” 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 “<i>høyt internasjonalt nivå</i>”? 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?</p> <p>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 “<i>høyt internasjonalt nivå</i>”, er helt urealistisk.</p> <p>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?</p> <p>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.</p> <p>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 internasjonal 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.</p> <p>Vi mener dette henger dårlig sammen med verdien “<i>respekt for ulike fagtradisjoner og disipliner</i>”</p> <p>Ekstern finansiering av forskning (s. 8) Høg kvalitet på søknader er ingen garanti for tilslag fra bevilgende myndigheter.</p>

	<p>Dette gjelder særlig søknader til Forskningsrådets, men også EUs rammeprogram. Søknadsprosessene er ressurskrevende, og selv om de innebærer faglige selvransaker 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?</p>
Hovedverneombudet	Ingen kommentar eller endringsforslag

6. Utdanning og læringsmiljø

Forskningsbasert utdanning er universitetets viktigste oppgave. Behovet for mennesker som kan løse sammensatte samfunnsutfordringer og fylle kompetansekrevende funksjoner i samfunnet, vil øke i tiden som kommer. Konkurransen om studentene tilspisser seg i det globale utdanningsmarkedet. Skal vi tiltrekke oss de dyktigste studentene og faglærene, må NTNU ivareta egenarten og utvikle en tydelig, ambisiøs profil på studieporteføljen. NTNU skal gi studentene utdanning med høy internasjonal kvalitet, faglig og pedagogisk. Studentene skal ta aktivt del i læringsprosessen og bidra til høy utdanningskvalitet. Utdanningen skal bygge på god forskning og stimulere til kritisk refleksjon og nyskaping.

NTNU skal involvere studentene i å gjøre læring til en skapende virksomhet, og stimulere interessen for forskning. Studentene skal møte undervisningsformer og arbeidsmetoder tilpasset emne og studieprogram. Kompetansekrevningene endrer seg kontinuerlig og grunnstudiene må øke forståelsen for at påfyll er nødvendig hele livet. NTNU skal være en attraktiv og fleksibel tilbyder av etter- og videreutdanning. Kvalitetskulturen i fagmiljøene skal utvikles videre. Emner og studieprogram skal ha tydelige læringsmål. Utdanningskvaliteten skal følges opp kontinuerlig, blant annet gjennom referansegrupper og systematisk evaluering. Ledere av utdanning, undervisning og læringsmiljø skal ha klare roller og tydelig ansvar. Fleksibilitet og endringsevne er viktig for å holde tritt med konkurransen i det globale utdanningsmarkedet.

Allianser med sterke fagmiljøer nasjonalt og internasjonalt skal gjøre oss i stand til å gi et attraktivt studietilbud og øke kvaliteten i utdanningen. NTNU må inngå avtaler med anerkjente utenlandske universiteter om skreddersydde opplegg for utvekslingsstudenter. Et velfungerende mottak av internasjonale studenter og ansatte ved NTNU krever bedre organisering og språkopplæring.

NTNU skal etablere tett dialog med næringsliv og forvaltning for å utvikle samfunnsrelevante studieprogram og forberede studentene på det arbeidsmarkedet de møter både under og etter studiet.

Mål for NTNU i 2020

- Våre kandidater er høyt kompetente. De kan løse sammensatte oppgaver og bidra til innovasjon, og er etterspurt nasjonalt og internasjonalt
- All utdanning er preget av kvalitet på høyt internasjonalt nivå, faglig og pedagogisk
- Undervisningen stimulerer studentenes interesse for forskning og nyskaping

- Vi har dyktige og motiverte studenter som er rekruttert nasjonalt og internasjonalt, og som gjennom studiet blir inspirert til å møte morgendagens utfordringer

Veivalg

- Studiene skal gi tydelige og dokumenterte kvalifikasjoner for nasjonalt og internasjonalt arbeidsliv
- Undervisningen skal ha en tettere kobling til forskning, entreprenørskap og innovasjon
- Vi skal trekke studentene aktivt inn i læringsarbeidet for å oppnå høy utdanningskvalitet og et fremragende læringsmiljø
- Vi skal øke omfanget av og kvaliteten på etter- og videreutdanningen
- Alle fagmiljøer skal utvikle god utdanningsledelse og kvalitetskultur
- Vi skal prioritere internasjonalt samarbeid som ledd i kvalitetsforbedring

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Støtter at utdanningen forankres i robuste forskningsmiljø og er enig i ambisjonene som formuleres. – Anser det som positivt at forslaget vil øke omfanget og kvaliteten på etter- og videreutdanning, et område som tradisjonelt har hatt for liten oppmerksomhet
HF	<p>Kommentarer og endringsforslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Fakultetet stiller spørsmål om det virkelig bør være slik at utdanning er universitetets <i>viktigste</i> oppgave. Fakultetet mener en med fordel kan bytte ut innledningssetningen i ingressen med: – <i>”Forskningsbasert undervisning er en av universitetets viktigste oppgaver”</i> – Utkastet legger for lite vekt på de krav og forventninger som bør stilles til studentene. – Vårt strategiutkast henvender seg i for stor grad til studentene som klienter eller kunder, og ikke som partnere i kunnskapsutviklingen og som hjelpere i å implementere strategien. Målene bidrar ikke i tilstrekkelig grad til å fremheve NTNU i forhold til andre høgere utdanningsinstitusjoner. – NTNUs strategi skal understreke kunnskapens verdi utover det rent instrumentelle, noe som i stor grad preger høringsutkastet. – Fakultetet mener det er et riktig og viktig mål at NTNU profilerer seg som et internasjonalt studentmiljø.. Fakultetet mener dette er et viktig veivalg, men etterlyser flere konkrete veivalg for å nå det overordnede målet. <p>Endringsforslag under mål:</p>

Org.	Innspill
	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Utdanningen på NTNU skal berike studentenes utvikling som mennesker og bidra i danningen av demokratiske og ansvarlige samfunnsborgere.</i> – <i>NTNU skal utnytte sin egenart til å utdanne kandidater som kan arbeide på tvers av faggrenser og læringskulturer, og som kan løse sammensatte problemer.</i> – <i>NTNU er et attraktivt valg for utenlandske studenter</i> <p>Endringsforslag under veivalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Studentene skal bidra aktivt i utdanningen og sammen med de ansatte være bidragsyttere i kunnskapsutviklingen.</i> <p><i>Vi skal i alle ledd i organisasjonen tilby utenlandske studenter gode tjenester.</i></p>
NT	<p>Kommentarer og endringsforslag:</p> <p>Forslag om nytt mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Studieprogrammene skal ha en klar profil i tråd med NTNUs hovedprofil og samfunnsoppdrag”</i> <p>Forslag om nye pkt under veivalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal prioritere ressurser til en forbedret organisering av vårt mottak av internasjonale studenter.</i> – <i>”Vi skal tilpasse vår studieprogram- og emneportefølje for å tydeliggjøre NTNUs utdanningsprofil.”</i> – <i>”Vi skal ha et godt utbygd nettbasert utdanningstilbud rettet mot bl.a. etter- og videreutdanning.”</i> <p>Omskriving av 2. og 6. kulepkt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Undervisningen skal ha en tett kobling til forskning og nyskaping. ”</i> <p><i>”Vi skal søke nasjonale og internasjonale partnere for samarbeid og deling av spesialiseringer i studiene på høyere grad som ett ledd i kvalitetsforbedringen”</i></p>
IVT	<p>Kommentarer :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Generelle støtte til hovedinnholdet i avsnittet – Vil vektlegge at laboratoriebasert undervisning brukes i større grad og blir et mer sentralt element i kvalitetsutviklingen med de konsekvenser dette har for infrastruktur og egnede studentarbeidsplasser <p>Endringsforslag i 1. setning i ingressen:</p> <p><i>“Forskning og forskningsbasert undervisning er....”.</i></p>
IME	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Positivt at forslaget tydeliggjør studentenes ansvar for egen læring, og det at man så klart setter større krav til studentenes deltakelse – Effektivisering av undervisningen vil være viktig for å få tid til forskning og faglig oppgradering. Utnyttelse av nyere teknologier i undervisningen er viktig for å både gi fleksibilitet og mobilitet – Det savnes et forslag til en mer konkret strategi for styrking og utvikling av den pedagogiske kompetansen hos vitenskapelig ansatte – 1. setning i innledningen ”Forskningsbasert utdanning er universitetets viktigste oppgave” er omstridt og kan mistolkes. NTNU blir i alle fall uansett ikke internasjonalt fremragende hvis konsekvensen av denne formuleringen blir at

Org.	Innspill
	<p>NTNU ressursmessig skal prioritere utdanning fremfor forskning.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kan reformuleres til: <i>"én av universitetets viktigste oppgaver"</i> – Foreslår 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 – Punktet "Vi skal trekke studentene aktivt inn i læringsarbeidet ..." bør reflektere 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 – IME etterspør konkrete strategier og prioriteringer i forhold til internasjonale studieprogram, og for håndtering av internasjonale samarbeidsrelasjoner. – Veivalget: "Vi skal prioritere internasjonalt samarbeid som ledd i kvalitetsforbedring" bør mer konsist si hva det omfatter og hvordan vi skal prioritere i og med at slik satsing også har økonomiske konsekvenser – En bør kritisk gå gjennom teksten for å unngå uklar bruk av begrepene "utdanning" og "undervisning" – Behovet for balanse i ressursbruken når det gjelder utvikling av kvalitet i undervisning kontra forskning kunne vært klarere kommunisert. – Positivt at forslaget tydeliggjør studentenes ansvar for egen læring, og det at man så klart setter større krav til studentenes deltakelse – Effektivisering av undervisningen vil være viktig for å få tid til forskning og faglig oppgradering. Utnyttelse av nyere teknologier i undervisningen er viktig for å både gi fleksibilitet og mobilitet – IME etterspør konkrete strategier i forhold til internasjonale studieprogram, og for håndtering av internasjonale – Det savnes et forslag til en mer konkret strategi for styrking og utvikling av den pedagogiske kompetansen hos vitenskapelig ansatte – 1. setning i innledningen "Forskningsbasert utdanning er universitetets viktigste oppgave" er omstridt og kan mistolkes. NTNU blir i alle fall uansett ikke internasjonalt fremragende hvis konsekvensen av denne formuleringen blir at NTNU ressursmessig skal prioritere utdanning fremfor forskning. – Kan reformuleres til: <i>"én av universitetets viktigste oppgaver"</i> – Foreslår 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 – Punktet "Vi skal trekke studentene aktivt inn i læringsarbeidet ..." bør reflektere 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 – Veivalget: "Vi skal prioritere internasjonalt samarbeid som ledd i kvalitetsforbedring" bør mer konsist si hva det omfatter og hvordan vi skal prioritere i og med at slik satsing også har økonomiske konsekvenser – En bør kritisk gå gjennom teksten for å unngå uklar bruk av begrepene "utdanning" og "undervisning"

Org.	Innspill
AB	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – På en del områder er ikke undervisningen forskningsbasert, men basert på kunstnerisk virksomhet. <p>Endringsforslag i ingressens 1. avsnitt</p> <ul style="list-style-type: none"> – ”Utdanningen skal bygge på god forskning og kunstnerisk virksomhet og skal stimulere til kritisk refleksjon og nyskaping.” <p>Forslag om nye veivalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>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.</i> <p><i>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</i></p>
DMF	Ingen spesifikke kommentarer
VM	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – VM er enig i at en av universitetets hovedoppgaver er ”forskningsbasert utdanning”, men er spørrende til fremstilles som ”universitetets viktigste oppgave”. – VM mener det er riktig 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.
Studenttinget	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Riktig i fokusere 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. – STI etterspør fokus på fysisk arbeidsmiljø og på tilfredsstillende studielokaler. Læringsmiljøet for studenter skal prioriteres på lik linje med arbeidsmiljøet for ansatte. Tilgangen på studentarbeidsplasser er så viktig at det bør nevnes strategidokumentet. – Det er viktig å kvalitetssikre utdanningen gjennom å måle opplevd studie-kvalitet Antall kandidater og studenter som har en slik opplevelse av sitt studie er en god indikator på om utdanningen holder høyt internasjonalt nivå – Det som står om internasjonalisering er for svakt, og at det er nødvendig med et enda sterkere fokus på mobilitet for NTNUs studenter. – Det burde også etableres et mål eller veivalg som går på internasjonalisering og studentmobilitet da NTNU ønsker å bli internasjonalt fremragende. <p>Endringsforslag:</p>

Org.	Innspill
	– ”Ønsket om økt studentmobilitet krever bedre veiledning og tilrettelegging for studenter som vil reise på utveksling.”
NTL	Ingen kommentar eller endringsforslag
Hovedverneombudet	Ingen kommentar eller endringsforslag

7. Nyskaping

NTNU har bidratt mye til å bygge det moderne Norge. Vår ambisjon er fortsatt å være en betydelig bidragsyter til bærekraftig verdiskaping. Vi må stimulere til økt nyskaping og innovasjon i hele bredden av NTNUs fagområder, og dette skal være tydelig og synlig i våre utdanningstilbud. Vår tverrfaglige profil og erfaring i samarbeid med samfunnet og bedrifter, gir NTNU et konkurransefortrinn innenfor nyskaping.

Vår nyskappingsaktivitet springer ut av forskning av høy kvalitet. Skal vi ta ut vårt potensial og bli et internasjonalt fremragende universitet, må hele verdikjeden fra idé til nyetableringer fungere optimalt. For at kommersialisering skal lykkes, må vi øke kapasiteten i utdanning av entreprenører, ha nødvendig infrastruktur og tilby støttefunksjoner for oppstartsbedrifter. I samarbeid med andre aktører må NTNU skaffe risikovillig kapital til bedrifter i etableringsfasen.

Grunnlaget for ny kunnskapsbasert virksomhet i samfunnet er en bred forskningsbase som genererer kommersialiserbare ideer. Vi må styrke forskningen på nyskappings- og innovasjonsprosesser.

Nyskapingfeltet må få økt oppmerksomhet både internt og eksternt. Dette krever tettere og mer profesjonalsert samhandling med nærings- og samfunnsliv.

Mål for NTNU i 2020

- NTNU er en drivkraft i omstilling og bærekraftig nyskaping i nærings- og samfunnsliv, kunst og kultur
- Vi er internasjonalt ledende innenfor forskningsbasert innovasjon og nyetableringer
- Studenter og ansatte i hele bredden av virksomheten tar del i nyskaping
- Vi har et velfungerende internt system for nyskaping, fra idé til nyetablering

Veivalg

- Vi skal profesjonalsere og øke omfanget av eksterne relasjoner regionalt, nasjonalt og internasjonalt
- Vi skal øke innslaget av entreprenørskap og innovasjon i hele bredden av NTNUs utdanning og forskning
- Vi skal øke forskningen på prosesser knyttet til nyskaping og entreprenørskap
- Nyskappingsarbeidet ved NTNU skal vektlegge tverrfaglighet og samarbeid med nærings- og samfunnsliv

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none">– Uklar bruk av næringsliv, samfunnsliv. Bør omfatte både sekundærnæringer og tertialnæringer (tjenesteytende, offentlig forvaltning, ideelle organisasjoner)– Ikke innsnevre begrepet "nyskaping" til å gjelde kommersielle nyetableringer og "samfunnsrelevans" identisk med å tjene samfunnslivet.– Støtter ambisjonen om å øke kapasiteten i utdanningen innenfor entreprenørskap. Det har liten mening å forutsette at ferdigheter og kunnskaper knyttet til praktisk entreprenørskap skal inn i læringsmålene for de "fleste" emner. Det er likevel viktig at de ulike fagmiljøene, finner 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.
HF	Ingen kommentarer eller endringsforslag
NT	<p>Kommentarer:</p> <p>Ønsker en omskriving av avsnitt 2, s. 11:</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>"For at kommersialiseringen skal lykkes, må vi øke kapasiteten i utdanning av entreprenører, ha nødvendig infrastruktur og tilby profesjonelle støttefunksjoner for oppstartbedrifter"</i> <p>NT mener punkt 1 under mål på s. 12 er for ambisiøst og ønsker en omskriving til:</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>NTNU kommer med viktige bidrag til omstilling og bærekraftig nyskaping i nærings- og samfunnsliv, kunst og kultur."</i> <p>Reformulering av pkt 2 under mål til:</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>"Vi er internasjonalt fremragende innenfor forskningsbasert innovasjon."</i> <p>Reformulering av pkt 4 under mål til:</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>"Vi har et velfungerende internt system for nyskaping, fra idé kommersialisering."</i>
IVT	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none">– Behovet for tett samarbeid med næringslivet for lite understreket.– Å videreutvikle eksisterende samarbeids-mekanismer med næringslivet blir viktig de nærmeste årene.– Sterkere vekt på motivering av vitenskapelig ansatte til å engasjere seg i nyskaping koblet til utdanning.– Synliggjøre behovet for tettere kobling mot innovative bedrifter og

Org.	Innspill
	forvaltningsmiljø
IME	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Klarere distinksjon i dokumentet mellom ulike aspekter av verdiskapning. Tendens til at ”verdiskapning”, nyskaping”, ”innovasjon” og ”entreprenørskap” delvis blir synonyme. En konsekvens av dette er at utdanningens (master – ph.d.) og forskningens betydning er underkommunisert. – Dersom bildet i omverdenen blir at vi prioriterer nyetablering fremfor samarbeid med etablerte bedrifter vil det høyst sannsynlig være svært uheldig for det gode samarbeidet NTNU har med næringslivet innenfor mange fagfelt. Det vil være negativt for forskningsaktivitet og forskningsfinansiering, så vel som for NTNUs generelle omdømme. – Fokus på entreprenørskap må balanseres på en hensiktsmessig måte opp mot fokus på andre former for verdiskaping og innovasjon – 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). – Det sies at “I samarbeid med andre aktører må NTNU skaffe risikovillig kapital til bedrifter i etableringsfasen. IME kan ikke se at dette nødvendigvis er en naturlig rolle for NTNU ut fra universitetets samfunnsoppdrag. – 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 <i>per se</i> (cf. nest siste avsnitt s. 11 og 3. veivalg-kulepunkt s. 12). anbefaler at dette tas ut. – I siste avsnitt s. 11 bør det spesifiseres mer konkret hva man mener med at ”Nyskapingsfeltet må få økt oppmerksomhet <i>både internt og eksternt.</i>” – Bør vi si at vår ambisjon er å være ”<i>den mest betydelige</i> bidragsyter til bærekraftig verdiskaping i Norge”, eller bare ”en betydelig...”, som nå? – 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 spille godt sammen med eksterne system og ordringer. – 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. – Første veivalg på s. 12 blir noe for kvantitetsorientert. Det bør komme klarere frem at det er <i>kvaliteten på og den strategiske betydningen</i> av slike relasjoner, for å nå våre overordnede mål, som er det viktigste. – Rekkefølgen av ordene ”regionalt, nasjonalt og internasjonalt” bør snus. – 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?
AB	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – På dette området bør en utvikle et noe bredere fokus og ikke i for stor grad

Org.	Innspill
	<p>legge hovedvekten på det kommersielle. Dette handler ikke bare om produkter, men også om prosesser/arbeidsmåter</p> <p>Forslag til endring:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vår nyskappingsaktivitet springer ut av forskning og kunstnerisk virksomhet av høy kvalitet.”</i>
DMF	Ingen spesifikke kommentarer.
VM	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – VM vil vi understreke at nyskaping ikke må for snevert knyttes til teknologifagene, og at utviklingen av infrastruktur beregnet på å støtte opp om denne virksomheten for snevert blir tilrettelagt for innovasjon på dette området alene. – NTNUs muligheter ligger i NTNUs evne til å utnytte bredde kvaliteten gjennom tverrfaglig tilrettelegging og stimulering, hvor også humaniora, kunstnerisk og museal virksomhet vil kunne bidra med støtteverdige innovasjonsprosjekter.
Studenttinget	Ingen kommentar eller endringsforslag
NTL	Ingen kommentar eller endringsforslag
Hovedverneombudet	Ingen kommentar eller endringsforslag

8. Mål Formidling og kommunikasjon

NTNU ønsker å påvirke samfunnsutviklingen gjennom formidling av kunnskap. NTNUs formidling og kommunikasjon skal favne vitenskap, samlinger, kunst og kultur, og ta et særlig ansvar for teknologi og naturvitenskap. Vår formidling må speile at kunnskapen er under konstant endring.

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.

Allmennrettet forskningsformidling må skje i åpen dialog med samfunnet. Tilbakemeldinger fra omverdenen skal ha innvirkning både på forskning og utdanning og dermed øke relevansen av virksomheten vår.

Den allmennrettede forskningsformidlingen konkurrerer om oppmerksomheten i informasjonssamfunnet. Derfor må NTNU utvikle og ta i bruk nyskapende virkemidler og medier.

Formidlings- og kommunikasjonsarbeidet skal ha en kvalitet som styrker vår anseelse. Et godt omdømme vil hjelpe oss til å rekruttere dyktige, motiverte ansatte og studenter, og gjøre oss til en attraktiv samarbeidspartner for næringsliv og kunnskapsinstitusjoner.

Mål for NTNU i 2020

- NTNUs studenter og ansatte er aktive bidragsytere i en kunnskapsbasert offentlig debatt om viktige samfunnsproblemer
- NTNU er en sentral premissgiver for fremtidens forsknings-, utdannings- og næringspolitikk
- Vi driver effektiv formidling av våre resultater innen forskning, utdanning og nyskaping, og skaper interesse for naturvitenskap og teknologi
- NTNU er synlig og har et sterkt omdømme nasjonalt og internasjonalt

Veivalg

- Vi skal etablere flere arenaer for kontakt med samfunns-, nærings- og kulturliv
- Vi skal profilere NTNUs kunstfaglige miljøer sterkere, samt sikre og tilgjengeliggjøre Vitenskapsmuseets samlinger
- Vi skal øke innsatsen for å skape en NTNU-identitet hos studenter, ansatte og alumni

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	Ingen kommentarer eller endringsforslag
HF	<p>Kommentarer: Vekten på formidling positiv, teksten under Mål kan misforstås. Formidling er ikke bare en viktig aktivitet innenfor teknologi og naturvitenskap, men også innenfor humaniora. For flere fag en viktig del av faget.</p> <p>Endringsforslag:</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>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>– <i>NTNU er en aktiv bidragsyter for fremtidens forsknings-, utdannings-, nærings- og kulturpolitikk.</i>
NT	<p>Kommentarer: Omskriving i innledningens 2.avsnitt</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>”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.”</i> <p>Nytt avsnitt i innledningen:</p> <ul style="list-style-type: none">– <i>”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.”</i> <p>Nytt veivalg:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> – ”Vi skal prioritere arbeidet med våre virksomhetskritiske websider og websider av strategisk betydning. Vi skal utvikle gamle, utdaterte og lite besøkte websider, og sørge for at engelske sider er like god kvalitet som de norske der det er nødvendig.” <p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Formidlingen må også støtte opp om hovedprofil og strategiske satsninger og ha et særlig ansvar for teknologi og naturvitenskap. I og med at profilering av kunstfagene også fremheves blir det ikke samsvar. – Å bli internasjonalt fremragende kreves det at vier gir internasjonal formidling og kommunikasjon økt oppmerksomhet <p>Forslag til reformulering av veivalg pkt 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ”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. <p>Forslag til nytt mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ”NTNU er preget av en kultur hvor kunnskapsformidling anses som en viktig og naturlig del av virksomheten.” <p>Nye veivalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ”Vi skal ha en ledelse som prioriterer og tilrettelegger for kunnskapsformidling, og som inspirerer ansatte til dette.” – Vi skal ta i bruk ny medieteknologi på en måte som styrker vårt omdømme.”
IVT	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Næringsliv og forvaltning må øke sin konkurransevne og effektivitet gjennom høyere kunnskapsnivå – Enig i teksten. Peker på at NTNU bør ha en omforent kommunikasjonsstrategi som kan synliggjøre vår fagekspertise. Strategien bør omfatte proaktiv kommunikasjon, deltakelse i samfunnsdebatten og kommunikasjon knyttet til ulykker og hendelser.
IME	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Omtalen av området synes tynnere og med mindre konkrete veivalg enn de øvrige. Spesielt gjelder dette for formidling av forskningsvirksomheten, og universitetets sentrale rolle som driver av innovasjon basert på forskningsbasert utdanning og tett samarbeid med næringslivet. Det er et av våre fortrinn. – Det blir på dette området et gap mellom premissene gitt gjennom målene, og de veivalg man har skissert. – IME har under utarbeidelse en strategi med foreløpige veivalg som er mer konkrete: – 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

	<ul style="list-style-type: none"> – <i>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</i> – <i>IME skal søke å øke omfanget av vår formidlingsvirksomhet gjennom målrettede incentivordninger internt.</i> – <i>IME skal sikre at all relevant informasjon om fakultetet til enhver tid er oppdatert, korrekt og elektronisk tilgjengelig både på norsk og engelsk.</i> – På s. 13 (siste setning 1. avsnitt) bør ”under konstant endring” omformuleres til ”i kontinuerlig utvikling”. – 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. – Når det gjelder det første veivalget under ”Formidling og kommunikasjon” bør det tilsvarende spesifiseres at det først og fremst er <i>hensiktsmessige, strategisk viktige og gode</i> arenaer man trenger for samfunnskontakt.
AB	<p>Kommentar:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Den brukerrettede formidlingen er kun i indirekte grad berørt i strategien. Dette formidlingsaspektet er av spesielt stor betydning for de profesjonsrettede studiene. <p>Forslag til endringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”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.”</i> <p>2.kulepunkt under veivalg deles opp:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Vi skal profilere NTNUs kunstfaglige miljøer sterkere.</i> – <i>Vi skal sikre og tilgjengeliggjøre Vitenskapsmuseets samlinger.</i>
DMF	Ingen spesifikke kommentarer.
VM	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – VM er svært tilfreds med at høringsdokumentet har som et hovedmål formidlingen skal skape et bedre grunnlag for politiske beslutninger og forvaltning – Det er en riktig strategi at samhandlingen med samfunnet skal være dialogisk og gjensidig form – Positiv til at kommunikasjonsarbeidet skal ha som et mål å gi allmennheten en dypere forståelse for forskningens vilkår, arbeidsprosesser og konsekvenser, ikke bare dens resultater. – Positiv til utkastet påpeker at kommunikasjonen med verden utenfor akademia må foregå på mange områder, ut fra ulike faglige ståsteder og på ulik måter for å nå flest mulige. Dette kan forsterkes ytterligere, for dette bidrar til å gjøre akademia synlige og positivt profilerte i samfunnet.

	<ul style="list-style-type: none"> – VM understreker at det er viktig å utnytte det samlede informasjonspotensialet, den infrastruktur og den kompetanse som NTNU råder over i de ulike miljøene. VM er derfor med at NTNU ønsker å satse på å gjøre VMs samlinger tilgjengelige.
Studenttinget	<p>Endringsforslag i veivalg kulepkt 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal øke innsatsen for å skape en samlende NTNU-identitet hos studenter, ansatte og alumni”.</i>
NTL	Ingen kommentar eller endringsforslag
Hovedverneombudet	Ingen kommentar eller endringsforslag

9. Ledelse og medvirkning

For å nå NTNUs mål er det nødvendig å ha en ledelse, organisasjon og infrastruktur som understøtter kjernevirksomheten. For å holde tritt med utviklingen, må vi stille store krav til organisasjonens endrings- og omstillingsevne.

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.

Ledere må foreta strategiske valg og skape et raust og trygt arbeidsmiljø. Derfor er god og tydelig ledelse en forutsetning for å lykkes. Det må utvikles en gjennomgående rolleforståelse og skapes aksept for enhetlig ledelse i hele organisasjonen.

Et godt, utviklende arbeidsmiljø og en sikker arbeidsplass har verdi i seg selv. Det gir også et godt grunnlag for å rekruttere og beholde nødvendig kompetanse. Vi skal sette inn særlige tiltak for å ta i bruk kvinners kompetanse i større grad.

Et internasjonalt fremragende universitet er avhengig av aktiv medvirkning fra studenter og ansatte. Dette forutsetter godt samarbeid med studentdemokratiet og de ansattes organisasjoner.

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),

NTNU må disponere sine ressurser optimalt – tid, penger, kompetanse og infrastruktur. Vi må skape økonomisk handlingsrom og virkemidler for å realisere strategien. Dette forutsetter god ressursstyring og evne til å finne nye finansieringskilder.

Vi må ha vilje og evne til å effektivisere forvaltningen i organisasjonen kontinuerlig. Bedre tjenester, lett tilgjengelig informasjon og gode verktøy reduserer unødig tidsbruk, styrker kjernevirksomheten og letter det administrative arbeidet.

Mål for NTNU i 2020

- NTNU har tydelig og god ledelse med evne til å prioritere og å gjennomføre beslutninger
- Arbeidsmiljøet er godt og raust, og gir rike muligheter til personlig vekst og kompetanseutvikling for studenter og ansatte
- NTNU har et sikkert arbeidsmiljø som ikke belaster helse og ytre miljø
- Organisasjonen har relevant kompetanse og optimal ressursbruk med god økonomistyring
- Det er bred medvirkning fra studenter og ansatte og god kommunikasjon i organisasjonen.
- Vi har effektive støttefunksjoner og informasjonssystemer som er tilpasset primæroppgavene og studentenes læring

Veivalg

- Vi skal skape en mer enhetlig forståelse av lederrollen og bred aksept for ledelse i virksomheten
- Vi skal føre en personalpolitikk med vekt på relasjons- og lagbygging som bidrar til gode arbeids- og læringsmiljø
- Vi skal styrke det systematiske HMS-arbeidet blant studenter og ansatte
- Vi skal skape større handlingsrom for strategiske prioriteringer og ta i bruk egnede virkemidler for å rekruttere toppkvalifiserte personer til vitenskapelige stillinger
- Vi skal prioritere fornying av bygningsmassen og den vitenskapelige infrastrukturen og drive en aktiv eiendomsforvaltning
- Vi skal organisere virksomheten, etablere bedre tjenester og utvikle helhetlige informasjonssystemer slik at studenter og ansatte får mer tid til sine hovedoppgaver

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	Ingen kommentarer eller endringsforslag
HF	Kommentarer: <ul style="list-style-type: none">– For liten vekt på den administrative dimensjonen og TA-personalets bidrag til at NTNU skal nå sine mål.– Det bør utvikles mer presise mål og indikatorer for administrasjonens bidrag– God ledelse er viktig for at NTNU skal nå sine mål, men det er langt fra en tilstrekkelig betingelse. Fakultetet ber om at en vurderer endringer som tydeliggjør at den avgjørende er motiverte og dyktige medarbeider og studenter.

	<ul style="list-style-type: none"> – Fakultetet støtter at ”ledelsesleddet har et særlig ansvar for å utvikle NTNU som en organisasjon med en ’demokratisk og frimodig atmosfære’”. NTNU skal legge til rette for at meningsforskjellene som vil være ved et universitet, kommer fram og blir diskutert. – HF forslår at en under ledelse adresserer noen av de store og konkrete utfordringene NTNU står overfor, for eksempel når det gjelder midlertidig tilsatte. <p>Forslag til nye prikkpunkter under Mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>NTNU har dyktige medarbeidere som er motivert for å bidra i utdanning og forskning med høy kvalitet.</i> – <i>NTNU er en organisasjon med demokratisk og frimodig atmosfære.</i>
NT	<p>Kommentarer: Nytt veivalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal prioritere rekruttering av teknisk-administrativt ansatte med høy kompetanse og omstillingsevne som kan bidra positivt til utvikling av organisasjonen.”</i> <p>Reformulering veivalg 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>”Vi skal styrke kvalitetsarbeidet gjennom å tydeliggjøre linjeleders HMS-ansvar slik at vår drift gjennomføres på en sikker måte.</i> – <i>Vi skal ha en organisasjonskultur preget av oppmerksomhet på HMS, og vi skal prioritere tilstrekkelige ressurser og kompetanse i fagmiljøene for å sikre den daglige oppfølgingen.”</i>
IVT	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Støtter den foreliggende teksten – Medvirkningsdimensjonen må ikke gå ut over det som ivaretas gjennom arbeidstaker- og studentorganisasjonene
IME	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Et bredere og mer helhetlig syn på kvalitet i organisasjonen er positivt. – Svært positivt at man har satt opp et eget punkt om å ”organisere virksomheten, etablere tjenester og utvikle enhetlige informasjonssystemer <i>slik at studenter og ansatte får mer tid til sine hovedoppgaver</i>”. – Positivt at det eksplisitt sies man skal prioritere den vitenskapelige infrastrukturen. Men det hører heller hjemme under Forskning og Utdanning – Det står lite om mål og veivalg for NTNUs store teknisk/administrative gruppe. – Forholdstallet mellom administrative og vitenskapelige personale er generelt en viktig parameter. Tall synes å indikere at administrativt personale på ulike nivå over de siste årene har økt signifikant mer enn undervisnings- og forskningsstillinger. – 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 noen tid tilbake, f eks økende ekstern oppdragsmengde og til dels byråkratiske system for å håndtere denne – Det er spesielt viktig å unngå at det fester seg et uriktig inntrykk at

administrasjonen primært er del av et "kontrollregime".

- Administrasjonens viktigste oppgave er å understøtte primærvirksomheten. 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
- Faglige initiativ må fremdeles komme fra vitenskapelig personale. Det mål derfor ansvarlig- og bevisstgjøres i forhold til strategien. Det vil i mindre grad være mulig å dyrke særinteresser og kjøre "enkeltmannsforetak".
- Arbeidsformen må likevel ikke være en toppstyrt organisasjon. En burde enda tydeligere understreket at organisasjonen består av institutt og faggrupper som kommuniserer og løfter i flokk innenfor omforente områder.
- Det kan være til hjelp for lokale ledere dersom det i strategien ble gitt *føringer for håndtering av ansattes eksterne engasjement*
- Midlertidige ansatte/rekrutteringsstillinger (ph.d. og postdoc) blir litt lite synlige i dokumentet.
- 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. Formuleringen om at "det må... skapes aksept for enhetlig ledelse i hele organisasjonen" kan være uheldig. Det kan tolkes dit hen at man ønsker en større grad av ensretting i tenkningen ved NTNU, noe som vil være i strid med universitetets verdigrunnlag og med målet om et raust arbeidsmiljø. Formuleringen bør derfor tas ut.
- "Organisasjon og ressurser" vurderes som bedre enn "Ledelse og medvirkning" fordi det favner bredere.
- På s. 15 foretas det en logisk kobling som etter vår oppfatning er uheldig: Å koble målet om "en ryddig organisasjon med gode systemer for kvalitet samt helse, miljø og sikkerhet (HMS)" til målet om å bli en attraktiv samarbeidspart virke opportunistisk og kynisk. Det finnes mange andre gode grunner.
- I neste avsnitt på s. 15 sies det at "NTNU må disponere sine ressurser optimalt". Ut fra en forståelse kan dette tolkes at det er et mål å unngå redundans og overlapp i kompetanse, ansvar, plikter etc. 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.
- 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.
- 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.
- 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?
- Vedr. (det i utgangspunktet svært positive) punktet om å organisere seg slik 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. Fakultetet understreker også at "helhetlige informasjonssystemer" må bety at man utvikler *tjenester som endrer og effek-*

	<p><i>tiviserer prosessene.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. – Har studentene et arbeidsmiljø eller et læringsmiljø, eller begge deler (under målområde 2 er det læringsmiljø, under målområde 5 har de et arbeidsmiljø)?
AB	<p>Kommentar og endringsforslag</p> <ul style="list-style-type: none"> – Under veivalg bør følgende kulepunkt flyttes ut i et eget hovedkapittel for bygninger og infrastruktur! – Dette er en viktig muliggjørere spesielt med tanke på <ul style="list-style-type: none"> – undervisning/læringsmiljø, – forskningsaktiviteter, – nyskaping, – samarbeid på tvers, – samarbeid eksterne – identitet/image
DMF	Ingen spesifikke kommentarer.
VM	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – VM er enig i poengteringen at tydelig ledelse er viktig for å kunne ta riktige strategiske beslutninger og å skape gode arbeidsmiljøer tilpasset 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.
Studenttinget	<p>Kommentarer og endringsforslag:</p> <ul style="list-style-type: none"> – I tillegg til ”Vi må ha en bevisst rekrutteringspolitikk der vekten legges mer på høy kompetanse til prioriterte områder enn på å fylle kortsiktige kapasitetsbehov.” bør en nevne at pedagogisk evne er viktig ved rekruttering – 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. – Det skal jobbes aktivt for å rekruttere kvinner i mannsdominerte miljøer, men også rekruttering av menn til kvinnedominerte miljøer. – NTNU bør fremme likestillingsarbeidet gjennom studentrekruttering. – Kalling eller kvotering skal ikke brukes ved ansettelse av vitenskapelig ansatte. – Det er viktig å trekke frem styrkingen av det systematiske HMS-arbeidet og at studenter er en naturlig inkludert part. <p>Følgende setning i strategidokumentet foreslås strøket:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ”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.

<p>NTL</p>	<p>Kommentarer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – NTL deler utkastets vekt på respekt, raushet og omsorg og forutsetter at dette inngår som en naturlig del av det personalpolitiske arbeidet. – “Skape aksept for enhetlig ledelse” (s. 15): Kan leses som et ønske om betingelsesløs underkastelse av ledelsens beslutninger. For å unngå misforståelser, utfordres NTNUs ledelse til å konkretisere utsagnet. NTL ønsker at uttrykket erstattes med et som fokuserer på at ledelsen tar beslutninger som bygger på reell medvirkning fra tilsatte – “God og tydelig ledelse” (s. 15): Krever at <i>“god og tydelig ledelse”</i> konkretiseres og gjøres kjent slik at en unngår tvil om betydningen. NTL legger til grunn at <i>“god og tydelig ledelse”</i> ivaretar de tilsattes yrkes stolthet og trivsel. God ledelse skal også ta hensyn til vedtak fattet av demokratisk valgte organer, og forsknings- og utdanningsledelse må systematiseres slik at kvalitet også der kan måles. – Om å “ta i bruk kvinners kompetanse” (s. 15) NTL mener at NTNU skal føre en aktiv politikk for likestilling mellom kvinner og menn og å rekruttere et mangfold av tilsatte som reflekterer befolkningen mht etnisitet, funksjonsevne og livsfaser (inkl. småbarnsforeldre og midlertidighet). Disse målene bør tallfestes – NTL ser ikke noe dilemma mellom stort mangfold blant tilsatte og studenter og kvalitet innenfor forskning og utdanning. Det er derfor et paradoks at NTNU har lavere andel yrkeshemmede som krever spesiell tilrettelegging. – De psykososiale sidene ved arbeidsmiljø må vektlegges mer enn nå, samtidig som laboratoriesikkerhet og prinsipper for universell utforming må styrkes. – NTL vil være med på å utvikle en HMS-kultur med vekt på forebyggende tiltak, noe som forutsetter godt samarbeid og klare ansvarsforhold mellom fagforeninger, verneplan, arbeidsmiljøutvalg og universitetsledelse. – Handlingsrom for strategiske prioriteringer (s. 15-16) og Økonomisk verdiskaping (s. 7): NTL mener politisk arbeid er mest effektivt for å øke basisbevilgningene. Spesielt vil NTL arbeide for at midlene som nå går til NFRs bidragsprosjekter skal gå direkte til institusjonene. Politisk arbeid for å fullfinansiere bidragsprosjekter fra Forskningsrådet er viktig for prosjektene og særlig for stipendiater og postdoktorers arbeidssituasjonen. – Arbeidet for økt økonomisk handlingsrom må ikke gå på bekostning av arbeidsmiljøet og føre til økt arbeidspress på den enkelte. – Faglig kvalitet i forskning krever kontinuerlig innsats for å fornye infrastrukturen. NTNU må også selv arbeide for å finansiere vitenskapelig utstyr og spesiell infrastruktur. Denne utfordringen må komme mer tydelig fram strategiplanen. – Om “kortsiktige kapasitetsbehov” (s. 15): NTNU bruker i for stor grad midlertidig tilsetning for å løse kortsiktige behov. Midlertidig tilsatte skal ha forutsigbarhet, mulighet til å planlegge sine karrierer og utvikle sin kompetanse. NTL forventer en tydelig avklaring på hva som er ønsket bruk av midlertidighet. – Undervisningstilbudet må gjenspeile kapasiteten til de tilsatte i fagmiljøene. Undervisningstilbudet skal ikke løses ved midlertidig tilsetning av undervisningspersonell. Dette strider mot prinsippet om forskningsbasert undervisning – NTL kan ikke akseptere bruk av midlertidige tilsetninger for å løse varige oppgaver. Vi tror at redusert bruk av midlertidige tilsetninger gir NTNU en
------------	--

	konkurransfordel.
Hovedverneombudet	<p>Kommentarer:</p> <p>Viktig at arbeidsmiljø og læringsmiljø er løftet fram.</p> <p>Savner synliggjøring av verneombudslinjen og tanker om samarbeid mellom denne og lederlinjen. Viktig å få med dette siden Arbeidstilsynet har satt fokus på manglende medvirkning fra verneombudslinjen</p>

10. Struktur og generelle merknader

Sammenfatning av innspillene fra organisasjonen:

Innspill fra de enkelte organisasjonsledd

Org.	Innspill
SVT	<p>Visjon, verdier og samfunnsoppdrag 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.</p> <p>SVT støtter understrekningen av å følge opp strategiplanen ved å etterprøve måloppnåelsen systematisk, men det må arbeides mer med kvantitative og kvalitative indikatorene. Det er uansett viktig at resultatoppnåelsen følges opp av analyser som har empirisk fundament. Dette krever bevisst satsing på oppbygging av kompetanse- og personellressurser.</p>
HF	<p>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.</p> <p>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 <i>veivalg</i> med en klar handlingsdimensjon.</p> <p>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.</p> <p>Det er god logikk i at visjon, verdier og samfunnsoppdrag innleder den egentlige strategien. Strategien ville vunnet på å benytte en annen type retorikk. På HF arbeider vi for og motiveres av 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 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.</p> <p>Vi stiller oss noe spørrende til strategiens bruk av begrepet "VI". Prinsipielt er "vi" velegnet til å inkludere og signalisere fellesskap. Det er en fare for at strategien vil kunne oppfattes som ledelsens dokument. Den gjennomgående bruken av ordet"</p>

Org.	Innspill
	<p>vi” kan føre til at vanlige ”grasrot”-ansatte og studenter blir fremmedgjort i forhold til strategien.</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>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.”</p> <p>Videre heter det i samme dokument:</p> <p>”KD har forventning om at NTNU skal være internasjonalt synlig og konkurransedyktig, både mht utdanning og forskning, <i>og med den profil som institusjonen er tillagt</i> (vår utheving).</p> <p>Det er viktig at strategidokumentet har en form som inkluderer hele NTNUs faglige bredde</p>
NT	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

Org.	Innspill
IVT	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
IME	<p>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”.</p> <p>Som man vil se av våre mer detaljerte kommentarer i resten av dette dokumentet mener vi 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.</p> <p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>Positivt</p>

Org.	Innspill
	<ul style="list-style-type: none"> – NTNUs ansvar for langsiktig grunnleggende kunnskapsutvikling er løftet så tydelig frem, og at det er kommet med i verdigrunnlaget. – 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. – Understreker de muliggjørende teknologienes betydning. Dette er også i tråd med EUs strategier. – Dokumentet er tydeligere enn tidligere strategier på at det finnes en vilje til å gjennomføre reelle prioriteringer, og bruke ressurser for å oppnå målene.. – Det er satt opp et eget punkt 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 det må fokuseres mer på siden NTNU her kanskje går i feil retning. Dette punktet kunne derfor gjerne vært fremhevet enda mer i dokumentet i ”Overordnede mål og veivalg”. – NTNU skal prioritere den vitenskapelige infrastrukturen. Laboratorier er viktige for mange fagfelt, og i mange tilfeller bidrar disse til at institusjonen fremstår som unik. 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. – NTNU skal (fortsette å) sette teknologi inn i en samfunnsmessig sammenheng. – En mer helhetlig tenkning omkring kvalitet, som dreier fokus bort fra kun rent kvantitative resultatmål. – Selve strategidokumentet er av overkommelig størrelse, og har en hensiktsmessig kapittelinndeling, noe som gir større sjanse for at det blir lest og brukt. <p><i>Forbedringer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Noen momenter gjentas unødvendig ofte. Eksempler på dette er formuleringer av typen ”fokus, tydelig retning og konsentrasjon” og ”bærekraftig, skapende og mangfoldig”. Blir oppfattet som forslitte/klisjéer. – Man vil oppnå mye, og konsistensen mellom de forskjellige målene er ikke alltid opplagt og hva som skal prioriteres innenfor tilgjengelige ressurser. – Mange av målformuleringene fremstår kanskje mer som visjoner enn mål. – Målene må formuleres noe mer presist, og det må fremgå tydeligere hvordan måloppnåelsen er tenkt målt – 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. Vi hadde gjerne sett en eller annen form for mer systematisk SWOT-analyse eller statusrapport. – Dokumentet sier 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. – Hvilke konsekvenser vil eller bør det få når NTNU skal prioritere langsiktig og grunnleggende forskning og muliggjørende teknologier? – Behovet for en styrket eksternfinansiering, og valg av strategier/veivalg

Org.	Innspill
	for å få dette til, er underkommunisert i utkastet.
AB	<p>Vi finner at det foreliggende utkastet til strategiplan representerer en god utvikling og videreføring av tidligere strategiplaner.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
DMF	<p>Kommentarer omhandler utelukkende punkt 1, og går i all hovedsak langs to akser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Betydelig forenkling og fokusering av strategien - Fokus på helse som tverrfaglig global samfunnsutfordring der NTNU bør profilere seg <p>Det medisinske fakultet (DMF) mener overordnet at det gjort et godt arbeid som</p>

Org.	Innspill
	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Fakultetet savner 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.</p> <p>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.</p>
VM	<p>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.</p> <p>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</p>

Org.	Innspill
	<p>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 gjentakende 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.).</p> <p>Dette 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.:</p> <p>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".</p> <p>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.</p>
<p>Studenttinget</p>	<p>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 høringssvaret i stor grad representerer studentenes syn.</p> <p>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 glemmt. Studenttinget forventer at resten av NTNU har samme holdningen og at strategien fører til gode tiltak.</p>

Org.	Innspill
	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
<p>NTL</p>	<p>NTL 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.</p> <p>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 “<i>dette er oss</i>” og “<i>dette er vi stolte av å være med på</i>”. Vår erfaring er at eksisterende strategiplan er et dokument som brukes av et lite antall tilsatte.</p>
<p>Hovedverneombudet</p>	<p>Den generelle oppfatningen er at utkastet har mye positivt innhold</p>

[\(Vedlegg: Høringsuttalelsene\)](#)