NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

S-sak 46/06

22.08.2006 RE/TBA/RHR
Arkiv:

N O T A T

Til: Styret
Fra: Rektor
Om: NTNUs strategiprosess og strategidokument

Tilråding:

Styret slutter seg til strategidokumentet "NTNU 2020 – Internasjonalt fremragende" og ber rektor ferdigstille arbeidet i tråd med styrets kommentarer.

Styret ber rektor utarbeide et tjenlig system for målstyring med utgangspunkt i strategidokumentet.

Styret ber om at det blir utarbeidet årlige handlingsplaner på grunnlag av strategidokumentet, og ønsker en årlig rapport om status for måloppnåelse. Handlingsplanene skal inngå i styrets budsjettprosess.

NTNUs visjon og mål

Hestnesutvalget I pekte i sin rapport "NTNU 2020" på viktige nasjonale og internasjonale trender som legger premisser for universitetets utvikling.[1] Trendene dannet bakgrunn for en SWOT-analyse av NTNUs muligheter og begrensninger, som er brukt både i utredningsarbeidet om campusutvikling og i den generelle diskusjonen om strategi og visjon. Hestnesutvalget II ble nedsatt i 2005 for å videreføre dette arbeidet, og fikk et mandat som i stor grad knyttet an til spørsmålet om visjon og strategiutvikling.[2] Utvalgets hovedkonklusjon, som også reflekteres i rapportens tittel *NTNU 2020 – Internasjonalt fremragende* – er at NTNU bør ha som mål å være blant de ti mest anerkjente universiteter i Europa innen teknisk-naturvitenskapelige fag i 2020. Et slikt mål krever blant annet skarpere fokus på kvalitet og resultater i alle deler av virksomheten, større evne og vilje til prioritering, en aktiv rekrutteringspolitikk og forbedring av NTNUs strategiske prosesser.

Diskusjonene i kjølvannet av rapporten fra Hestnesutvalget II tyder på at det er stor oppslutning i organisasjonen om at NTNU bør ha som ambisjon å være et internasjonalt fremragende universitet. Dette bekreftes også av spørreundersøkelser som er foretatt og av dialogen mellom universitetsledelsen og fakultetene. Naturlig nok er det ulike oppfatninger om hva "internasjonalt fremragende" konkret innebærer, og ikke minst om hvordan NTNU skal oppnå en slik status. Å avklare disse spørsmålene har vært et sentralt mål for den omfattende strategiprosessen som er gjennomført i 2005–2006.

[1] Jf. sammendrag i *NTNU 2020 Internasjonalt fremragende*, Rapport fra Hestnesutvalget II, NTNU, august 2005, s. 39 ff.
[2] S.st., s. 5-6.

I det strategidokumentet rektoratet nå legger frem for styret, er visjonen at NTNU i 2020 skal være internasjonalt anerkjent som et fremragende universitet. Visjonen er kvalifisert slik at det skal kunne dokumenteres at

- NTNU er i internasjonal toppklasse på et utvalg av faglige styrkeområder
- NTNU er blant de ti ledende teknisk-naturvitenskapelige universiteter i Europa
- NTNU som breddeuniversitet er blant de 150 beste i verden

Det er ingen tvil om at dette er ambisiøse mål. I lys av den nasjonale og internasjonale konkurransesituasjonen NTNU befinner seg i, er det imidlertid knapt noe alternativ å legge listen lavere. I stigende grad tilføres universitetene ressurser på grunnlag av strenge kvalitetskrav og dokumenterte resultater. En stadig større andel av offentlige og private forskningsmidler tildeles etter internasjonal konkurranse. De dyktigste forskerne og studentene trekkes til de institusjonene som tilbyr de beste betingelsene for forskning og utdanning. Skal NTNU fortsatt kunne hevde seg i konkurransen om menneskelige og materielle ressurser, må vi utvikle, dokumentere og markedsføre våre fortrinn i en internasjonal kontekst.

Det er mange problemer knyttet til internasjonale universitetsrangeringer, og eksisterende lister gir ikke nødvendigvis et korrekt eller rettferdig bilde av faktisk kvalitet. Likevel gir slike rangeringer et rimelig godt inntrykk av hvilket *omdømme* en institusjon har internasjonalt, ikke minst blant fagfeller i andre land. Derfor er det også relevant for NTNU å måle seg i forhold til de kriteriene som ligger til grunn for internasjonale rangeringer. Vi legger til grunn at det vil bli utviklet kvalitetsindekser som på en bedre måte ivaretar egenart, verdier og mål for universiteter av vår type. Et slikt arbeid foregår blant annet i regi av Den europeiske universitetsassosiasjon (EUA) og NTNU deltar aktivt i denne prosessen. Inntil nye indekser foreligger, må vi forholde oss til de mest seriøse rangeringslistene som finnes i dag, samtidig som vi følger opp kvalitetsutviklingen ved NTNU for eksempel gjennom ”*benchmarking*” mot sammenlignbare institusjoner nasjonalt og internasjonalt.

For å nå de høye målene vi har satt oss, er det nødvendig å utvikle en kultur for gode prestasjoner ved NTNU. Det innebærer at høy kvalitet må lønne seg – akademisk og økonomisk. Det må satses sterkere på miljøer som er eller har potensial til å bli gode i internasjonal målestokk, alene og i allianse med andre. Det må skaffes ressurser til disse satsingene både gjennom større eksterne bidrag og strengere intern prioritering. Det må arbeides systematisk og langsiktig med rekruttering, og det trengs en tydelig faglig ledelse på alle nivåer. I arbeidet med å heve kvaliteten er det behov for konkrete strategier og handlingsplaner, og et system for målstyring som gjør det mulig å se om NTNU utvikler seg i ønsket retning. Det strategidokumentet rektoratet her legger frem, er et bidrag i dette arbeidet.

Om strategidokumentet

Dokumentet *NTNU 2020 – internasjonalt fremragende* er verken en revisjon av eller erstatning for NTNUs hovedstrategi *Kreativ, konstruktiv, kritisk* (2001), men bygger videre på denne. I tråd med anbefalingene fra Hestnesutvalget II er det lagt særlig vekt på å konkretisere og operasjonalisere mål og strategier. Det har også vært et uttalt mål å holde dokumentet så kompakt som mulig.

Strategidokumentet består av seks ”kapitler”. De fem første inneholder henholdsvis egenbeskrivelse, rollebeskrivelse, verdigrunnlag, visjon og utfordringer. Sjette kapittel inneholder mål og strategier innenfor de fem hovedområdene forskning, utdanning, formidling, nyskaping og organisasjon og ressurser. For hvert av disse områdene er det formulert en kort ingress som angir overordnede mål. Så følger de konkrete resultatmålene for milepælene 2010 og 2020, knyttet til valgte indikatorer. Det er lagt vekt på å bruke konkrete, kvantitative mål der det er mulig. For 2010 er det stort sett valgt

absolutte måltall eller prosentuell endring, mens målene for 2020 i stor grad er relatert til europeisk nivå. Dette avspeiler NTNUs visjon om å bli internasjonalt fremragende, altså vår relative posisjon i universitetsverdenen.

Indikatorene er valgt etter en omfattende og åpen intern prosess og er sentrale for kunne vurdere om NTNU utvikler seg i strategisk riktig retning. Det er utarbeidet et notat som beskriver indikatorene i større detalj (vedlegg 2). Det foregår nå et arbeid for å kartlegge datagrunnlag og kilder for de enkelte indikatorene.

Innenfor hvert av områdene er det formulert 4–5 hovedstrategier. Disse skal ikke oppfattes som utfyllende handlingsregler, men snarere som retningsgivere for konkrete tiltak og handlinger. Det er forutsatt at det på alle nivåer skal utarbeides årlige handlingsplaner som beskriver og prioriterer tiltak for å nå målene.

Om strategiprosessen

I kjølvannet av rapporten fra Hestnesutvalget II tok rektoratet høsten 2005 initiativ til en ny strategiprosess. Premissene ble i stor grad satt under strategiseminaret 13. oktober, der hele universitets- og fakultetsledelsen samt styret deltok. Det ble lagt vekt på at prosessen måtte ledes av rektor med støtte fra dekanene, men samtidig være åpen og involvere hele organisasjonen. I tråd med dette ble det før jul etablert en prosjektgruppe og et sekretariat under ledelse av prorektor Astrid Lægreid, som har hatt ansvar for fremdriften i prosessen.

Ledersamlingen på Røros 23.-24. januar markerte den første brede diskusjonen av strategiprosessen og dannet grunnlag for den første høringsrunden, der fakultetene ble bedt om å gi innspill til et nytt strategidokument for NTNU. Frem til høringsfristen 17. mars gjennomførte rektoratet møter med alle fakultetene der sentral og lokal strategiutvikling var tema. Fakultetenes innspill ble bearbeidet av prosjektgruppen og resulterte i et første utkast til sentralt strategidokument, som ble sendt på høring med frist 19. mai. Innspillene ble innarbeidet i nye versjoner av strategidokumentet, som ble drøftet med fakultetene i dialogmøter i månedsskiftet mai–juni. Et revidert dokument ble lagt frem for dekanmøtet den 16. juni. I løpet av sommeren har dokumentet vært bearbeidet på grunnlag av kommentarene i møtet, og en ny versjon ble drøftet i dekanmøtet 14. august. Rektoratet har så sluttført arbeidet frem til den utgaven som nå legges frem for styret.

I de to brede høringsrundene som har vært gjennomført, har også de tematiske satsingsområdene og studentorganisasjonene vært invitert til å komme med innspill. Strategidokumentet har vært behandlet både i Forskningsutvalget og Utdanningsutvalget. Også de sentrale stabsavdelingene har bidratt i arbeidet. Det har med andre ord vært en bred og dyp organisasjonsmessig behandling av strategidokumentet, og rektoratet føler seg trygg på forankringen av prosessen.

Parallelt med utviklingen av et sentralt strategidokument har fakultetene arbeidet med egne strategier, som her legges frem for styret til orientering. Det er nå en god sammenheng mellom sentrale og lokale strategier, noe som har vært et uttalt mål for prosessen. Fakultetene er i noe ulik fase med hensyn til vedtak i interne organer, men i løpet av høsten vil samtlige ha oppdaterte strategiplaner.

Prosessen videre

Det har vært en klar forutsetning gjennom hele prosessen at strategiene skal følges opp med konkrete tiltak, og at vedtatte strategier skal ha budsjettmessige konsekvenser. I tråd med dette blir fakultetene nå bedt om å utarbeide årlige handlingsplaner som er direkte knyttet til strategidokumentets mål. Handlingsplanene skal reflekteres av budsjettmessige prioriteringer på alle nivåer. Det er lagt opp til

at handlingsplaner skal utarbeides fra og med budsjettåret 2007, og dette arbeidet vil derfor ha høy prioritet i høst.

Økonomiavdelingen og Organisasjonsavdelingen har fått ansvar for å utforme et hensiktsmessig målstyringssystem som gir ledelsen informasjon om nøkkelindikatorene og grunnlag for å vurdere eventuelle tiltak. Som nevnt er arbeidet med å samle datagrunnlag allerede i gang. Det vil også være nødvendig å tilpasse dagens rapporteringsrutiner for å sikre at den etterspurte styringsinformasjonen kommer inn, samtidig som data rapporteres bare én gang.

Enkelte mål og strategier vil kunne kreve justeringer av NTNUs inntektsfordelingsmodell for å gi ønskede insentiver til endring. Det er imidlertid ikke lagt opp til slike endringer i IFM for budsjettåret 2007.

Vedlegg: - Strategidokument for NTNU
- Notat: Indikatorer i strategidokumentet