Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for realfag og teknologi

Notat

Til
LOV - Avdeling for ledelse og virksomhetsstyring

Kopi til
Hans Gran/LOV - Avdeling for ledelse og virksomhetsstyring

Vår ref.	Dato
22/00968-33	17.08.2022

Høringssvar fra REALTEK - utkast til NMBU strategi 2023 - 2030

Høringsutkastet til NMBU strategi 2023 – 2030 har blitt diskutert i et felles seminar hvor fakultetsstyret, dekanens ledergruppe (bestående av dekan, instituttledere, administrasjonssjef, samt UU- og FU-leder) faggruppe- og teamledere, tillitsvalgte, verneombud, studentråd og andre representanter fra fagmiljøer deltok. I alt 30 personer deltok på seminaret. Instituttlederne var i tillegg oppfordret til å diskutere strategien ved egen enhet i forkant av seminaret, i den grad tiden tillot det.

Høringssvaret fra REALTEK er resultatet av gruppearbeidet på seminaret. Gruppearbeidet tok utgangspunkt i spørsmålene fra høringsbrevet, og visjonen og de fire satsingsområdene er diskutert med dette som grunnlag.

Vi gir innledningsvis REALTEKs overordnede kommentarer og innspill. Deretter er visjonen og hver av de fire satsingsområdene kommentert mer i detalj, samtidig som vi gir forslag til endringer og innspill til de ulike delene i strategien.

Samlet vurdering

REALTEK støtter utgangspunktet for NMBUs strategi 2023 – 2030
at den skal være overordnet og ha som mål å løfte NMBUs samlede profil som bærekraftsuniversitetet. Det er positivt at strategiutkastet er overordnet, både fordi fakultetene ikke skal ha sin egen strategi i perioden og fordi strategien skal gjelde i mange år. En overordnet strategi gir fakultetene frihet i utviklingen av deres handlingsplaner og mulighet til å ta inn endringer som skjer frem i tid. Utfordringen er å finne den rette balansen mellom det overordnede og det mer konkrete som gir en retning tilpasset NMBU. Ved REALTEK er det bred enighet om at denne balansen ikke er godt nok ivaretatt i høringsutkastet i dag.

Kristine Dehli Høitomt
kristine.dehli.hoitomt@nmbu.no

Strategiforslaget ivaretar i liten grad NMBUs ambisjon om å være bærekraftsuniversitetet. En gjennomgående tilbakemelding er at strategiforslaget og ambisjonene blir for generelle og svevende og at NMBUs profil ikke kommer godt nok frem. Samtidig er det problematisk at visjonen ikke er en visjon slik den er formulert i dag. «Felles innsats for en bærekraftig fremtid» fremstår mer som et motto enn en fremtidig, ønsket tilstand.

Det er behov for å tydeliggjøre i strategien hva som gjør NMBU særegent, inkludert kjernekompetansen vi som universitet har og hva vårt konkurransefortrinn er og skal være. NMBUs historie er omtalt innledningsvis. Utover dette er NMBUs profil ikke synliggjort. Et forslag er å utnytte og bruke NMBU-navnet i sin helhet i strategien. Navnet er beskrivende og tydeliggjør at *vi* er Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, og skal være ledende innen miljø- og biovitenskap. Dette bør stå tydelig og konkret i strategien.

Det er også behov for å jobbe med språket. Formuleringene er svulstige og språket politisk, og dette gjør det vanskelig å få tak på både innhold og mål i strategien. Teksten er preget av vage og uklare formuleringer som gjør den vanskelig å tolke. Svevende begreper må erstattes med konkrete og gode beskrivelser som er lette å forstå. Spesielt er satsingsområdet «Innovasjon» vagt og uten en konkret ambisjon. Hva konkret betyr innovasjon i denne sammenheng? Og hva ønsker NMBU å oppnå med innovasjon som eget satsingsområde? Strategiforslaget gir i dag ingen svar på dette. Valg av formuleringer i de ulike satsingsområdene må i tillegg være mer konsekvent slik at det blir et helhetlig strategidokument. (Eksempelvis brukes «Vi» og «NMBU» om hverandre.)

Det at strategiforslaget er lite konkret, gjør det samtidig vanskelig å vurdere hvorvidt satsingsområdene er de riktige å prioritere. En klar tilbakemelding fra REALTEK er likevel at satsing på forskning må inkluderes i strategien. Forskning må ikke nødvendigvis stå som eget satsingsområde, men det må fremgå at forskning er en viktig satsing for universitetet. Utdanning og studentene våre må også få mer plass i strategien. Vi er det universitetet med mest fornøyde studenter, og vi må ha store ambisjoner på vegne av dem – både når det gjelder kvalitet i utdanningen og jobbmuligheter etterpå. Dette må strategien gjenspeile.

Innspill til «Visjon: Felles innsats for en bærekraftig fremtid»

Det er delte meninger om overskriften. Mange mener at selve formuleringen er god, men det ble diskutert hva en visjon er og hvor godt formuleringene innledningsvis støtter opp om visjonen som noe målbart. "Felles innsats for en bærekraftig fremtid" oppleves som et motto, ikke en målbar visjon. Teksten i kursiv under visjonen oppleves som vag, intetsigende og litt forvirrende fordi den kan tolkes på ulike måter.

Innledningen er god og dekkende for NMBUs historie, hva NMBU er og hvor vi skal. Men det bør spesifiseres hva som er vår kjernevirksomhet – utdanning og forskning. Det at vi skal være et attraktivt studiested som gir studentene kunnskap som er etterspurt i arbeidslivet, og at vi skal være attraktivt for forskningsmiljøer, er ikke nevnt. Det ble også diskutert om drift av campus og vår definisjon av bærekraft

egentlig skal ligge inn under visjonen, eller om det hører hjemme et annet sted i strategien.

Det var mye diskusjon om formuleringen «NMBU skal sikre fremtidens livsgrunnlag», som oppfattes som for generell. Er det bare vi som kan bidra til å sikre fremtidens livsgrunnlag? Hvordan NMBU skal sikre dette bør konkretiseres, slik at vårt fortrinn og særpreg kommer tydelig frem. Vår styrke er vår unike, brede og stødige fagsammensetning, sammen med troverdighet som er bygget over mange år, og omfattende innovasjonsmuskler. Dette er NMBUs bidrag til å sikre fremtidens livsgrunnlag og en bærekraftig fremtid.

Konkrete forslag til endringer:

- Stryk andre setning i kursiv: "Vi skal invitere til samarbeid med regionale, nasjonale og globale aktører og sette kvalitet og bærekraft i høysetet." Samarbeid med næringslivet er en forutsetning, ikke en visjon.
- Stryk første setning i innledningen: "Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) skal sikre fremtidens livsgrunnlag."
- Inkludere "demokratisk" i siste setning i tredje avsnitt: "...samtidig som vi sikrer en *demokratisk* sosialt bærekraftig utvikling."
- "Fremragende" er et relativt begrep. Kan det erstattes med "iherdig" eller "fordomsfri"?

Innspill til satsingsområde 1: «Felles innsats»

I likhet med visjonen, skapte også denne overskriften diskusjon. Noen mente overskriften er lite beskrivende, eller at "innsats" kan byttes ut med "ansvar". Det var også forslag om å endre overskriften til "Samarbeid og demokratiske beslutninger", som sier noe om samarbeidsformen på NMBU, eller "Samarbeid innen forskning og utdanning". Andre mente derimot at "Felles innsats" er en mer aktiv tilnærming enn "samarbeid", og at den sier mer om hvor ansvaret ligger.

Når det gjelder innholdet er det bred enighet om at både introduksjonen og ambisjonene er veldig generelle. Introduksjonen sier ingenting om hva som er unikt for NMBU, og ambisjonene kunne gjelde ethvert universitet. Navnet vårt, Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, er ikke nevnt i det hele tatt. Det bør inn i teksten, fordi det gjenspeiler kjernevirksomheten vår. NMBUs fortrinn, hvilke fagområder vi har og hvorfor vi er en foretrukken samarbeidspartner, må også inkluderes. NMBU har for eksempel alltid hatt nær kontakt med næringslivet, og utdanningene våre er utarbeidet i tett samarbeid med dem som trenger kompetansen.

Det har vært diskusjoner om at punkt 6 under "Ett NMBU", om administrasjon og støttefunksjoner, hører hjemme under "Felles innsats", og at digitalisering bør løftes som en del av dette satsingsområdet. Dette er kommentert nærmere i avsnittet om «Ett NMBU».

Det ble også kommentert at de strategiske ambisjonene mangler kobling til fagområdene og historikken som gjør NMBU i stand til å ta et bærekraftsansvar. NMBUs kjerneaktivitet bør komme godt frem, for eksempel ved å synliggjøre våre spesialområder i underpunkter.

«Felles innsats» - Strategisk ambisjon:	Konkrete forslag til endringer:
Punkt 1: *«NMBU skal være ledende på tverrfaglig samarbeid innen forskning og utdanning.»*	- Vi bør spesielt utnytte mulighetene som ligger i koblingen mellom sterk domenekompetanse innen naturvitenskap og teknologi/økonomi. - Hva betyr ledende her? Heller si noe om hva slags tverrfaglig samarbeid som gjøres, og få frem NMBUs unike egenskaper. Dette gjelder også punkt 3.
Punkt 2: *«Vi skal være en nasjonal anerkjent og synlig samfunnsaktør med sterk regional forankring.»*	- Samfunnsaktør med hvilken profil/innenfor hvilke områder? Det bør spesifiseres, for eksempel at vi skal være ledende innen miljø- og biovitenskap. - Punktet er vagt. Vi bør våge å være tydeligere på hvem vi er, hva vi står for og tørre å utfordre.
Punkt 3: *«NMBU skal ha et utstrakt samarbeid med det offentlige og nærings- og arbeidslivet. Vi skal være en attraktiv og ledende samarbeidspartner nasjonalt og internasjonalt.»*	- Forslag om å endre til «…samarbeid med det offentlig og privat næringsliv». - Hva legges i "utstrakt samarbeid"?
Punkt 4: *«Kunnskapen fra NMBU skal ha høy relevans i samfunnsdebatten og skal være etterspurt i arbeidslivet. Dette fordrer høy kvalitet i formidlingen av våre forskningsresultater og utdanning av studenter med handlingskompetanse.»*	- Punktet inneholder fire forskjellige poenger, der vi opplever to av dem som forutsetninger, ikke ambisjoner. - NMBU bør ikke nøye seg med å være en bidragsyter i samfunnsdebatten. Vi bør søke å være en premissleverandør på våre fagområder. - Punktet bør skrives om, fjernes eller slås sammen med punkt 2. - Handlingskompetanse er krevende. Rigges undervisningen godt nok? Er dette realistisk å oppnå?

Innspill til satsingsområde 2: «Kunnskap for livet»

Overskriften er uklar. Handler det om kunnskap knyttet til fremtidens livsgrunnlag, som omtalt i visjonen, eller generelt om utdanning gjennom hele livet? Forslag om at «Kunnskap i live» eller "Livslang læring" er bedre overskrifter, fordi kunnskap ikke er statisk, men et samspill mellom forskning, utdanning og verden der ute, og er i stadig bevegelse.

Innledningen er god, men den henger ikke sammen med de strategiske ambisjonene. Det som står under strategiske ambisjoner, er lite ambisiøst og litt selvsagt. Det fremstår som at ambisjonen til NMBU er god undervisning og å drive med etter- og videreutdanning.

REALTEK ønsker derfor større ambisjoner på dette strategiområdet. Strategiområdet bør bygge på hva NMBU er gode på og fremheve det som kjennetegner NMBUs faglige profil i forhold til andre universiteter med tilsvarende utdanninger. Hvor ligger våre største faglige styrker? Hvordan merker omverdenen at det er NMBU som leverer dette?

Begrepet "handlingskompetanse" bør inkluderes i dette satsingsområdet. Våre studenter skal kunne gjøre en forskjell. Begrepet er nevnt i strategiens innledning, men ikke under "Kunnskap for livet".

«Kunnskap for livet» - Strategisk ambisjon:	Konkrete forslag til endringer:
Punkt 1: *«Læring er en studentaktiv prosess som fremmer refleksjon og selvstendighet. Vår forskning skal inspirere våre utdanninger og vår undervisning skal inspirere vår forskning.»*	- De to setningene handler ikke om det samme. Burde det ha vært to punkter? - At læring er en studentaktiv prosess, er neppe en ambisjon. - Mangler perspektiv fra verden utenfor. Vi inspireres også av, og skal inspirere, andre utenfor NMBU. Samspillet mellom undervisning, forskning og arbeidsliv veldig sentralt, og dette må komme tydelig frem.
Punkt 2: *«NMBU skal hente ut faglige synergier i ordinære studieprogram og etter- og videreutdanningstilbud.»*	- Formuleringen "hente ut faglige synergier" er for vag. Foreslår å skrive om punktet eller stryke det.
Punkt 3: *«NMBU skal tilby fleksible og tilgjengelige etter- og videreutdanninger, som gjør oss etterspurt av arbeidsgivere og arbeidstakere innen våre fagområder.»*	- Hva betyr fleksibilitet i denne sammenheng? Skal vi tilpasse oss «kunden»?
Punkt 4: *«NMBU skal ha en kultur for pedagogisk utviklingsarbeid og stimulere til en utforskende tilnærming til utdanning.»*	- Hva skal kultur for pedagogisk utviklingsarbeid være? Hvem definerer det, og hvordan? - Rart å fremheve utforskende utdanning i siste punkt. Siste del av punktet bør slettes eller endres til å utforske læring.

Innspill til satsingsområde 3: «Innovasjon»

Hva konkret betyr «innovasjon»? I diskusjonen rundt satsingsområdet innovasjon, ble det først og fremst stilt mange spørsmål til satsingsområdet. Begrepet «innovasjon» kan tolkes ulikt og innholdet i satsingsområdet gir ingen tydelige svar. Tittelen i seg selv er grei, men innholdet er intetsigende og må endres. Innledningen viser til at «Innovasjon øker vår mulighet til å håndtere en stadig endret verden». Her bør man i tillegg få frem at innovasjon ikke bare er hjelp til å håndtere verden, men endrer den.

Hele satsingsområdet mangler en konkret ambisjon som vi kan stille oss bak. Innovasjon kan være alt fra komponenter, tjenester til prosesser. Er det noen konkrete punkter man ønsker at NMBU skal satse på? Og hva vil NMBU oppnå med innovasjon? I tillegg til behov for å definere ambisjoner for innovasjon, må formuleringen av ambisjonene ha begreper som er lette å forstå. Konkret er «Innovasjonsøkosystemet» et vanskelig begrep som må endres eller spesifiseres.

Ved siden av kommentarene til tittel og innhold i satsingsområde innovasjon, har det blitt etterlyst forskning som en del av innovasjon. Satsingsområdet bør i tillegg fremme innovasjon gjennom samspillet mellom forskning, undervisning, arbeidsliv og samfunn.

Konkrete forslag til endringer:

De strategiske ambisjonene må vurderes på nytt og skrives om. Vi kommenterer derfor ikke de strategiske ambisjonene punktvis for dette satsingsområdet.
Andre konkete forslag til endringer er:

- Forskning må synliggjøres.
- Konkretiseringen i høringsbrevet kan med fordel tas med i strategien. Her vises det til samarbeid med samfunn- og næringsliv, samt satsing på studentinnovasjon.
- «Våre studenter skal få innovasjonskompetanse gjennom sin utdanning» bør være et eget punkt. Det er viktig å skille frivillige tilbud som EIK Lab, med sin egenart, fra «ordinær» undervisning. Samarbeid og vekselvirkning er viktig.
- Talentutvikling bør i tillegg inkluderes i satsingsområdet.

Innspill til satsingsområde 4: «Ett NMBU»

«Ett NMBU» er satsingsområdet som oppleves som minst håndgripelig av de foreslåtte områdene, både i tittel og innhold. Det stilles spørsmål ved om satsingsområdet bør byttes ut, slik det nå fremstår i strategiforslaget. Satsingsområdet bærer preg av å være en sekkepost og punktene oppleves som hummer og kanari. Satsingsområdet fremstår i tillegg for innadvendt til å høre hjemme i en strategi.

Overskriften treffer feil. Det anbefales sterkt å endre denne. De fleste assosierer nå «Ett NMBU» sterkest med samlokaliseringen mellom Veterinærhøgskolen og tidligere UMB til NMBU, samt flyttingen av Veterinærhøgskolen til Ås. Dette er nå realisert. Strategien skal vare til 2030 og både tittelen og fokuset på samlokalisering bør derfor endres slik at satsingsområdet treffer mer på lang sikt. Skal samlokaliseringen være et tema frem til 2030? Forslag til ny tittel kan være «Respekt og samhold», «Organisasjon og mennesker», «Organisasjon og kultur» eller «Samarbeid, bærekraft og mangfold». Innholdet må tilsvarende endres slik at det er tydelig sammenheng mellom tekst og ambisjon.

Ambisjonene i satsingsområdet er ikke tydelige og spesifikke nok, og bærer preg av å sprike i ulike retninger. Eksempelvis står det at NMBU skal levere «Norges beste studentopplevelse». Hva betyr dette? Studentopplevelse bør konkretiseres. Tilsvarende, hva ligger det i at NMBU skal bli et nullutslippsuniversitet? Det kommer i tillegg i liten grad frem hva som er NMBUs profil og styrke i forhold til andre universiteter innen dette området.

Ambisjonene formulert under punkt 4 om nullutslipp og punkt 6 om administrasjon har skapt mye diskusjon. Det er behov for å se på både innhold og formulering i disse punktene på nytt, og i tillegg vurdere hvor disse punktene faktisk hører hjemme. Punktene handler i større grad om «Felles innsats» enn «Ett NMBU» (dvs. organisasjon og kultur).

«Ett NMBU» - Strategisk ambisjon:	Konkrete forslag til endringer:
Punkt 1: *«Vi skal levere Norges beste studentopplevelse. Studenttilfredshet er et viktig satsningsområde frem mot 2030». .*	- Punkt 1 strykes og innlemmes i annen form under punkt 3. - «Studentopplevelse» blir for vagt og må spesifiseres.
Punkt 2: *«NMBU skal tilrettelegge for og oppmuntre til meningsutveksling i et miljø hvor ansatte og studenter tør og vil ytre seg».*	
Punkt 3: *«Ved vårt universitet skal både studenter og ansatte oppleve tilhørighet til og stolthet over det akademiske felleskapet».*	- Punkt 3 justeres til: «Ved vårt universitet skal både ansatte og studenter oppleve tilfredshet, tilhørighet til- og stolthet over det akademiske fellesskapet». - Forslag til ny formulering som kan tas med under tilfredshet eller som eget punkt: «Alle studenter bli sett og tatt vare på».
Punkt 4: *«Resultater av forskningen på bærekraftige løsninger skal brukes i driften av NMBU som fører til at NMBU blir et null-utslippsuniversitet.»*	- I punkt 4 har nullutslippssamfunn blitt diskutert. Det er uklart hva som menes med dette. Er dette et punkt NMBU skal skille seg fra andre universiteter og en strategisk ambisjon, må dette fremheves, for eksempel ved at «NMBUs skal bli Norges første nullutsslippsuniversitet». For å konkretisere eller avgrense kan nullutslipp endres til «ren energi og redusert forurensing».
Punkt 5: *«Vi skal utnytte at vi er samlokalisert på ett campus. Vi skal jobbe for tettere integrering på tvers av fakultetene og vi skal være ledende på sambruk av vitenskapelig utstyr, lokaler og uteområder.»*	- Punkt 5: Stryke del om, eller endre fokus bort fra, samlokalisering. Dette oppleves utdatert og hører ikke hjemme i en ny langsiktig strategi.
Punkt 6: *«Fremragende forskning og utdanning krever også en fremragende administrasjon. Vi skal levere tjenester av høy kvalitet og standardiserte arbeidsprosesser der dette er hensiktsmessig. Digitalisering er en forutsetning for denne satsningen.»*	- Teksten i punkt 6 har skapt mye diskusjon. Det er stilt spørsmål ved om man bør skille mellom administrativt og vitenskapelige ansatte, eller omtale alle som «ansatte». Andre har poengtert at hvis man skal skille mellom ansatte, bør administrasjonen løftes også innunder de andre satsingsområdene. Et godt støtteapparat er viktig for at NMBU skal nå sine mål, og det er viktig at alle ansatte kan assosiere seg med strategien og føle tilhørighet. Det kom også forslag om å stryke hele punktet. Et annet forslag er å endre punktet til «Ved NMBU skal vi ha et fremragende teknisk/administrativt støtteapparat som sikrer effektiv gjennomføring av kjernevirksomheten». Punktet i sin helhet inkludert plasseringen bør vurderes på nytt.