



Team Solve



Valgplattform for rektorvalget ved NMBU – 2025

Primære mål for vårt fotavtrykk om fire år:

- Vi har skapt en mer åpen organisasjon med bedre dialog, medvirkning og samarbeid.*
 - Vi har skapt en arbeidsplass med stort rom for egenutvikling innenfor felles strategiske rammer.*
 - Vi har gjort klare prioriteringer som har gitt en sunn økonomi med et godt handlingsrom.*
 - Vi har fått til mer fleksibel utdanning og bedre samarbeid på tvers av fakultetene.*
 - Vi har greid å gjøre EVU til en viktig del av NMBUs virksomhet og økonomiske grunnlag.*
 - Vi har støttet opp om og frigjort mer tid til forskning, utdanning, formidling og innovasjon av høy kvalitet.*
 - Vi har proaktivt utnyttet de muligheter KI har gitt og oppnådd betydelig effektivisering og tverrfaglig samarbeid.*
 - Vi har fått en enda mer bærekraftig og miljøvennlig campusdrift.*
 - Vi har styrket samholdet og NMBU-lagånden.*
-

Innledning- Verden og NMBU anno 2025

Universitetet vårt står i en brytningstid. Globale kriser utfordrer klima, økosystemer og politiske relasjoner, samtidig som kunnskap betviles og universiteters autonomi svekkes – også i vestlige demokratier. Kunstig intelligens endrer arbeidsprosesser og kompetansebehov i raskt tempo, med både utfordringer og muligheter. Samtidig er vi langt fra å nå bærekraftsmålene.

NMBUs strategi slår fast at vi skal utvikle kunnskap og kompetanse for en bærekraftig framtid. Tre år etter at dette ble skrevet, er vårt samfunnsoppdrag viktigere enn noensinne. Likevel står universitetene overfor trangere økonomiske kår etter år med kutt i bevilgningene. Norge reduserer forskningssatsingen der våre naboland øker den, og vi møter en demografisk nedgang i studentgrunnet.

Universitetsledelser kan i en slik situasjon bli fristet til å svare med ustrategiske krisetiltak og sterkere ovenfra-ned detaljstyring for å ri stormen av i påvente av at normalen skal returnere. Og noen strakstiltak er nok nødvendige for å redusere kostnader, men spørsmålet er om det er den samme normalen vi skal tilbake til? Krise kan også utløse kreativitet og nye muligheter – om vi involverer hele universitetet i å utvikle oss videre.

Det er dette som motiverer oss i Team Solve til å stille til rektorvalget i 2025. I denne valgplattformen presenterer vi våre viktigste mål for NMBUs neste fireårsperiode.

«NMBU mot 2030»

Solve ledet (som prorektor) arbeidet med NMBUs strategi for 2019–2023, med visjonen «*Felles innsats for en bærekraftig framtid*». Strategien, som vektlegger forskning og utdanning for å løse komplekse samfunnsproblemer, ble revidert i 2022 og forlenget til 2030 uten store endringer. Vi mener visjonen

og målene fortsatt står seg godt. Det viktigste nå er konkretisering og gjennomføring av strategiens sentrale elementer.

I 2030 skal verden gjøre opp status for bærekraftsmålene, og tiden er knapp. NMBU har markedsført seg som «*Bærekraftsuniversitetet*», noe som har styrket synligheten av vår forskning og utdanning. Samtidig bør alle universiteter være bærekraftsuniversiteter, og samarbeidet i Norge er godt. Med økt global oppmerksomhet på forskningens betydning (både for og mot), må vi støtte og løfte fram de sterke fagmiljøene på NMBU – det er de som utvikler framtidens løsninger og kompetanse. **Dette er bærebjelken i vår felles innsats for en bærekraftig framtid.**

Vi må også «leve som vi prediker» om vi skal kunne ha troverdighet som bærekraftsambassadør innen forskning og utdanning. Vi vil arbeide for at NMBU gjennom gode rutiner for overvåking og klimaregnskap har kontinuerlig søkelys på miljøvennlig og bærekraftig campusutvikling.

En lærende, kompetent og handlekraftig organisasjon

Et sentralt mål for oss i rektorperioden er å gi alle ansatte mer rom for læring og kompetanseutvikling. Regjeringens tillitsreform har så vidt nådd NMBU, og vi mener den økte tilliten ovenfra må videreføres i organisasjonen. «Kvalitet i alle ledd» forutsetter at vi alle får utvikle oss i arbeidet, innenfor felles strategiske rammer. Slik bygger vi en *kompetent organisasjon* med ansvarlighet, pålitelighet og kunnskapsbaserte prosesser – noe som også styrker NMBU som en attraktiv arbeidsplass.

For å lykkes, vil vi styrke prinsippet *Synlighet – Dialog – Handling*:

- **Synlighet:** NMBU må bli mer åpent og transparent. Informasjon må gjøres lettere tilgjengelig for å øke innsikt, medvirkning og eierskap til beslutninger. Rektoratet skal også være mer til stede og støtte opp om kjernevirksomheten.
- **Dialog:** Vi vil re-etablere et tettere samarbeid med fagforeningene og de tillitsvalgte. Den norske arbeidslivs-modellen er et godt grunnlag for å utvikle en «lærende organisasjon», men ved NMBU oppleves avstanden mellom ledelse/administrasjon og tillitsvalgte/ansatte som for stor. Dette er en uheldig med tanke på samarbeid om organisasjonsutvikling og kulturbygging. For å lede strategisk må vi lytte til dem som kjenner kjerneoppgavene best. Vi vil også fremme dialog på tvers for å styrke tverrfaglig samarbeid og bruke teknologi for å bygge bro mellom faglige kulturer. En tett dialog med studentledelsen, studentorganisasjonene og SiÅs vil fortsatt være viktig.
- **Handling:** Ledelsen må oppsøke praksisfeltet og studentmiljøene for å forstå og lære. NMBU har solide og lange tradisjoner i forskning og utdanning innen sentrale fagområder som samfunnet er avhengig av. Vi må fortsette å støtte oss på disse, men raske og til dels uforutsigbare samfunnsendringer gjør at vi bør kombinere våre solide fagtradisjoner med en adaptiv tilnærming til endring, der vi tester og piloterer nye løsninger fremfor å satse på store, ressurskrevende prosjekter.

Gjennom dette bygger vi et NMBU som er mer handlekraftig, kunnskapsbasert og tilpasningsdyktig.

En kompetent organisasjon i omstilling

Kompetanse innebærer ansvarlighet, og strategisk utvikling krever **prioriteringer** når økonomiske rammer strammes inn. Vi må være kritiske og målrettede i bruken av tid og ressurser, og kontinuerlig

vurdere om initiativer faktisk styrker utdanning og forskning. Tiltak som ikke gir synlige forbedringer, bør enten pauses eller avsluttes. Dette gjelder også administrative prosesser, som må være effektive og støtte faglig utvikling uten å skape unødvendig byråkrati. Gjennom tydelig prioritering og ansvarsdeling skal vi sikre at ressursene brukes der de gir størst effekt.

I møte med disse utfordringene er det avgjørende å bygge **innovasjonskompetanse** og endringsvilje i organisasjonen. Vi må være åpne for nye måter å arbeide på og fremme en kultur som omfavner endring. Det innebærer å utvikle kompetanse på innovasjon blant ansatte og på organisasjonsnivå, både i form av endringsledelse, nye løsninger, nye arbeidsmetoder, og i evnen til å tilpasse oss endrede rammebetingelser. Vi må også styrke den enkeltes og organisasjonens kapasitet til å håndtere usikkerhet og tilpasse seg fremtidige krav. Dette skaper et arbeidsmiljø der medarbeidere er motiverte til å bidra til kontinuerlig forbedring.

For å sikre NMBUs posisjon må vi prioritere det som styrker **kjernevirksomheten**, med prinsippene «synlighet – dialog – handling» som veiledning. Medvirkning og åpenhet er nødvendige for å finne de beste prioriteringene i omstilling. Omstillingsprosjektet ved VET i 2024 viser at lokale prosesser, forankret i fakultetene og enhetene, med bred medvirkning og tillit innenfor gode rammer, er den mest effektive tilnærmingen. Store endringer håndteres best steg for steg og med lokal kompetanse – og vi passe på at vi ikke gjør dem unødvendig omfattende eller byråkratiske før vi kommer i gang.

Mer åpenhet og **bedre dialog** mellom rektorat, universitetsstyre og fakultetsledelser er også helt nødvendig. Med ny styringsmodell og rektor som styreleder, ser vi også større muligheter til å bruke styret som en strategisk støtte for universitetets arbeid. Dette kan øke styrets oppmerksomhet på kjerneoppgavene etter år med administrativt fokus. Selv med reduserte bevilgninger, er det viktig at styret er faglig-strategisk orientert.

Utdanning i takt med tiden: Flexibilitet, samarbeid og internasjonale muligheter

Samfunnsutviklingen har ført til at flere studenter kombinerer deltidsjobb med studier, da det er vanskelig å være fulltidsstudent uten ekstra inntekter. Mange studenter jobber deltid for å få praksiserfaring, og samtidig øker etter- og videreutdanning (EVU) i viktighet for et arbeidsliv preget av omstilling. Behovene til heltidsstudenter og yrkesaktive som søker videreutdanning nærmer seg, og NMBU må utvikle mer **flexible læringsløp** for begge gruppene.

Demografiske endringer og behovet for **livslang læring** gjør det viktig å utnytte utdanningskapasiteten bedre, da flere masterprogrammer har utfordringer med opptak. Dagens studenter etterspør mer fleksibilitet og mulighet for å velge mindre programmer tidlig i studieløpet, noe som også kan gjøre det lettere for yrkesaktive å komme tilbake for videre kompetanseheving. Det er også et potensial for å utvikle alternative veier inn i høyere utdanning, som Y-veien, for de som ikke kvalifiserer gjennom tradisjonelle ordninger.

Disse endringene utfordrer vår etablerte studiemodell. For å møte behovene, må vi tenke nytt om organiseringen av studietilbudet, noe som kan styrke rekruttering og relevans, øke studiepoengproduksjonen og sikre fremtidige inntekter.

Globalt samarbeid er avgjørende for å møte store samfunnsutfordringer, løse politiske konflikter og oppnå bærekraftig utvikling. I lys av dette bør NMBU styrke sin **internasjonale posisjon** i årene som kommer, særlig på utdanningsområdet. Innføringen av skolepenger for studenter utenfor EØS gjør det

vanskeligere for studenter fra det globale sør å studere hos oss, en utfordring som vi må håndtere. NMBU er partner i rekke strategiske nettverk, som Euroleague for Life Sciences (ELLS), Association for European Life Science Universities (ICA), European University Association (EUA), Global University Academy (GUA), samt mobilitetsprogrammer som UNIS, Fulbright og Nordplus. Gjennom internasjonale nettverk og dialoger kan vi utvikle nye strategier for å tiltrekke internasjonale studenter og samarbeidspartnere, og opprettholde vår rolle i kunnskapsutveksling i en internasjonal kontekst.

Hva kan vi sammen gjøre for å videreutvikle utdanningene på NMBU? Her er våre forslag:

Likestille EVU med ordinær utdanning

- Fjerne unødvendige skiller mellom livslang læring og gradsutdanninger.
- Tilby modulbaserte og fleksible utdanninger som treffer både studenter og yrkesaktive.
- Utvikle helhetlige programmer, erfaringsbaserte programmer og emner der både EVU og gradsutdanninger kan dra nytte av samme undervisningsressurser.

Økt fleksibilitet i utdanningstilbudet

- Skape mer tilgjengelige, modulære løsninger som gir studenter større valgfrihet, herunder tilpasse administrative strukturer som understøtter dette.
- I en tid hvor ressursene er knappe, bør vi unngå overlappende emner/for like emner og programmer og heller samkjøre og samarbeide, der det er faglig og ressursmessig hensiktsmessig.
- Samarbeide mer aktivt med arbeidsliv, fagskoler og videregående skoler for å skape sømløse overganger.

Internasjonal satsing gjennom strategisk samarbeid

- Etablere og videreutvikle samarbeid i nettverk og med ledende Life Science-universiteter som SLU og Wageningen for å tilby fellesgrader og emner.
- Tilby internasjonale programmer og emner (heldigitale og hybride med lokale partnere) basert på våre styrker innen fagområder og studietilbud relatert til grønn omstilling, planlegging, urban infrastruktur, internasjonale utviklings- og miljøstudier, folkehelse, veterinærmedisin, mattrygghet, landbruk og landbruksteknologi. Dette kan inkludere differensierte skolepengemodeller, stipendordninger eller partnerskap med lokale institusjoner for å sikre tilgang til utdanningsmuligheter
- Utforske nye markeder for internasjonal rekruttering basert på gode behovsanalyser og strategisk samarbeid og forbedre vår internasjonale profil på NMBUs nettsider.

Smart bruk av ressurser og støtte til utviklingsarbeid for fakultetene

- Utnytte fagkompetansen på tvers for å styrke samarbeid og skape synergier i utvikling og gjennomføring av utdanningstilbud (her ønsker vi å videreføre sandkasse-innovasjon og pilotering som måte å jobbe på, et tiltak som er igangsatt og forankret hos fakultetene)
- Styrke samhandlingen mellom fakultetene og administrasjonen for å sikre gode støttesystemer for utviklingsarbeid.
- Utvikle administrative løsninger som bidrar til effektivisering og ikke byråkratisering.
- Tilføre risikoavlastende kapital til pilotprosjekter som kan bane vei for nye utdanningsmodeller.

Forskning – Større handlingsrom

NMBU er sterk på forskning, og på flere områder er vi internasjonalt ledende. Forskingen vår bidrar til å løse nasjonale utfordringer og fungerer i symbiose med utdanningen, noe som styrker begge områdene. Blant de høyere utdanningsinstitusjonene i Norge er NMBU en av de beste på å skaffe **eksterne forskningsmidler**, både fra NFR og EU. Denne kapasiteten er vi avhengige av å videreutvikle.

Samtidig står vi overfor utfordringer som reduserte basisbevilgninger og høyere kostnader for forskning, noe som gir trangere rammer. Derfor er det viktig at vi jobber for å opparbeide et større **økonomisk handlingsrom**, slik at vi kan prioritere egne satsninger og ikke bare være avhengige av ekstern finansiering. Et økt handlingsrom innebærer at ledelsen må legge til rette for mer tid og konsentrasjon til forskning, og gi støtte til forskere på alle nivåer.

PhD-studenter og postdoktorer spiller en sentral rolle i forskningen ved NMBU og representerer fremtidens forskning. Det er gjort viktige forbedringer i veiledningen av PhD-studenter, og nye rutiner for oppfølging av postdoktorer er under utvikling. Samtidig er det fortsatt behov for forbedringer når det gjelder oppfølging og gjennomføring, særlig for de som er i oppstarten av sin forskerkarriere.

Forskningen drives i stor grad av enkeltpersoner og forskergrupper, men **samarbeid på tvers** av grupper, fakulteter og institusjoner blir stadig viktigere. Dette er nødvendig for å lykkes med de store forskningsprogrammene som nå preger finansieringslandskapet. Den økende trenden mot tverrfaglighet og høyere krav til brukermedvirkning gjør slike samarbeid enda viktigere for å sikre fremtidig suksess i forskningen.

Hva kan vi sammen gjøre for å videreutvikle forskningen på NMBU? Her er våre forslag:

Bedre samarbeid mellom fakultetene, spesielt om store utlysninger

- Forskingen skjer i fakultetene og vi er helt avhengig av at forskerne har og får tid og lyst til selv å utvikle forskningen. Samtidig ser vi at en økende andel av forskningen finansieres i større programmer og sentre. Dette krever samarbeid og strategiske vurderinger og vi må bli flinkere til å samarbeide og koordinere på tvers. Vi ser også at det ligger forskningsmuligheter i å kombinere innsikt på tvers av etablerte disipliner og grupper.

Involvere fakultetene i bedre og systematisk dialog med bedrifter og organisasjoner

- Samarbeid mellom forskning og bedrifter gir best resultater når det utvikles samarbeid over år. Flere forskningsgrupper arbeider godt og systematisk med slike relasjoner, men det er et uforløst potensial for å systematisere dette på NMBU-nivå hvor flere fakulteter koordinerer dialogen med "sin" sektor (NMBUtre er et eksempel på et slikt initiativ som Erik har initiert).
- Vi må nøye vurdere hva vi som organisasjon har kapasitet til å starte og energi til å følge opp, men vi må gjøre nødvendige forbedringer på dette feltet ved en strategisk og mer systematisk oppfølging av samarbeid med næringsliv og organisasjoner.

Bedre rutiner og kompetanse i oppfølgingen av forskningsprosjektene

- Forskingen organiseres i prosjekter. Vi har varierende kompetanse på prosjektplanlegging, prosjektledelse og økonomisk styring av prosjektene. De verktøyene vi har oppleves vanskelige å bruke. Samlet sett er dette et område med klare forbedringsmuligheter. Bedre kompetanse og prosjektrutiner, som tar hensyn til den enkeltes hverdag, vil gi bedre forskning og økonomi ved NMBU.

Bedre økonomien ved at forskningsprosjektene dekker en større andel av faste lønnskostnader

- Basisbevilgningen til forskning og utdanning og overhead på midlertidige stillinger gir ikke tilstrekkelig inndekning for de fast vitenskapelige stillingene. Vi er derfor helt avhengig at forskningsprosjektene dekker en økende andel av lønnskostnadene på faste stillinger. Vi vil arbeide med både forståelse og rutiner for dette.

Styrke rekruttering og oppfølging av Phd-studenter og postdoktorer

- Phd-arbeidet er krevende og utfordrende og ensomt for mange, ikke minst når det er lite folk i gangene. Det er gjort mye bra for å styrke veiledningen og også rutinene for postdoktorer. Vi vil følge opp dette arbeidet og påse at fakultetene arbeider kontinuerlig med arbeidsmiljø og oppfølging av de som er tidlig i sin forskerkarriere.
- Vi må videre arbeide for å kunne tilby bedre rådgivning og kurs for disse med tanke på karriereutvikling.

Forskningsformidling og impact

- Vår forskning er viktig, men den må også gjøres tilgjengelig for samfunnet for å få betydning, som grunnlag for politiske beslutninger, og som folkeopplysning som motvekt til nye, subjektive strømninger i samfunnet. Forskningsformidling blir stadig viktigere, og NMBU har mange forskere som deltar aktivt med formidling. Dette er ingen selvfølge, og har så langt hovedsakelig blitt drevet fram av eget engasjement hos forskerne. Formidling er imidlertid en egen form for kompetanse. Vi vil arbeide for å styrke kompetanse-hevingen på dette området. Dette er også i tråd med vår overordnede ledelsesfilosofi å stimulere til selvutvikling av egne kvaliteter innenfor omforente rammer og innenfor sine arbeidsroller. Inn i dette vil vi tilpasse ressursene til forskningsmiljøenes og fakultetenes behov for formidling og samfunnskontakt. Ved å styrke fagmiljøenes synlighet og gjennomslagskraft i samfunnet, opprettholder og styrker vi vår gjennomslagskraft i et stadig konkurransepreget forsknings- og utdanningslandskap.

Infrastruktur og teknisk støtte

- Piloter og infrastruktur som SHF, SKP, Matpiloten, laboratorier og forskningsmodeller er sentrale fasiliteter som gir oss **komparative fordeler** i forskning og undervisning. Vi må arbeide systematisk for å sikre langsiktig finansiering og aktiv bruk av disse ressursene. Leiestedsmodellen er et sentralt utgangspunkt for god og effektiv bruk av viktig infrastruktur på NMBU. Den gir potensielt god oversikt over tilgang, kvalitet og fornyingsbehov/avskrivning av utstyr og fasiliteter og med det større mulighet til strategisk planlegging med de miljøer som har ansvar for infrastrukturen. Vi vil følge opp den videre implementeringen av leiestedsmodellen til dette formålet.

En styrket satsning på studentinnovasjon

Dagens arbeidsmarked etterspør kandidater med innovasjonskompetanse som er viktig for å løse komplekse samfunnsutfordringer og skape bærekraftige løsninger. På NMBU har vi svært mange gode utenom-faglige og studentdrevne initiativer, hvor studentene kan velge å involvere seg på frivillig basis og på denne måten skaffe seg verdifulle praksiserfaring innenfor innovasjon. Selv om det finnes emnetilbud på feltet, er det likevel begrensede muligheter til å utvikle en slik formell **innovasjonskompetanse** innenfor rammene av eksisterende studieløp. Hvis NMBU skal oppfylle strategien som sier at: "alle NMBU-studenter skal gjennom studieløpet få muligheten til å tilegne seg

innovasjonskompetanse innen sitt fagfelt”, er det behov for å en mer helhetlig tilnærming til hvordan studentinnovasjon kan innlemmes ved NMBU.

Hva kan vi sammen gjøre for å videreutvikle studentinnovasjonen på NMBU? Her er våre forslag:

Løft for studentinnovasjon

- Utvikle og samordne flere emner og programmer i innovasjon og entreprenørskap (f.eks utvikle et honours sertifikat på innovasjon på 20 stp)
- Koble studentene tettere til brukerrettede forskningsprosjekter og aktørene og studentinitiativene i innovasjonsøkosystemet, slik at de får erfaring med innovasjonsarbeid i praksis og utvikle modeller slik at de kan få studiepoeng for dette (“Studenter i innovasjon”/”innovasjons-internship”, “Student driven education”)
- Videreutvikle masteroppgaven til også å inkludere egne entreprenørskapsprosjekter som vil bidra til å øke kvaliteten i idetilfanget og utvikle innovasjonskompetanse på mer avansert nivå. Dette vil kunne føre til flere muligheter for tilslag til finansiering av studentideer i STUD-ENT (Tilskuddsordning i Innovasjon Norge for StudentEntreprenørskap på inntil 1 mill kroner)
- Etablere et studentinnovasjons-såkorn-fond – NMBU bør arbeide for å etablere en egen finansieringsordning for studenter til å teste og videreutvikle egne innovasjonsideer som kan tas videre til STUD-ENT.

Kunstig intelligens: En ‘game changer’ for akademien

Kunstig intelligens (KI) er i ferd med å revolusjonere mange prosesser i samfunnet, og som universitet må vi ha et proaktivt forhold til dette. Vi må utnytte KI til å effektivisere arbeidsprosesser og forbedre drift og forvaltning, samtidig som vi håndterer uønskede konsekvenser. Dette krever nødvendig **kompetanseheving i KI for både ansatte og studenter**. Dette har stort potensial for effektivisering og kvalitetsheving, og må prioriteres høyt.

Hva kan vi sammen gjøre for å videreutvikle nytten av KI på NMBU? Her er våre forslag:

KI-kompetanse

- KI kan forenkle tidkrevende oppgaver innen undervisning, forskning og administrasjon, og et vellykket kompetanseløft kan frigjøre kapasitet til andre viktige oppgaver. Læringscenteret tilbyr allerede kurs, KI1 og KI2 inn mot utdanning, og vi vil videreutvikle praktiske KI-kurs også rettet mot andre arbeidsoppgaver.
- Som utdanningsinstitusjon må vi erkjenne KI sin påvirkning på studenters læring. **KI bør støtte læring, ikke erstatte den**. Våre studenter må få kompetanse i kritisk bruk av KI, med søkelys på kritisk tenkning, studieteknikk, metakognisjon og kreativ tenkning, for å styrke deres læringsmuligheter. Uten dette kan gapet mellom de som bruker KI konstruktivt og de som ikke gjør det øke.

KI teknologi som virkemiddel

- KI og annen teknologi, som smarte sensorer, vil kunne spille en viktig rolle på mange administrative områder, f.eks innen campusdrift (Smart Campus). Vi vil bruke campusen og byggene våre mer som pilot-arena for smart og miljøvennlig bruk av KI.
- Storspråkmodeller (LLM'er) kan forbedre dialogen på tvers av fagområder og fremme tverrfaglig samarbeid. Nye KI-agenter kan støtte prosesser som prosjektplanlegging, koordinering av (forsknings-)samarbeid og informasjonsbehandling.

Hvem er vi i Team Solve?

Solve Sæbø (Kandidat til Rektor):

Jeg har vært professor i statistikk ved KBM siden 2012, men hadde pause fra min vitenskapelige stilling i 2017-2021, mens jeg var prorektor for utdanning ved NMBU. Min tid på Campus Ås startet i 1994 som student innen biometri (nå anvendt statistikk). Etter en doktorgrad i samme tema i 2004, har jeg vært på Ås og undervist og forsket i ulike stillinger fram til i dag. Læring som fenomen har vært en rød tråd gjennom min karriere, både i form av *statistisk læring*, men også for å forstå *læring hos mennesker* - hvordan studenter (og mennesker generelt) faktisk lærer, og å ta inn over oss at vi alle lærer forskjellig. Min forskning på læring med bruk av kunnskap fra statistikk, nevrovitenskap, psykologi/psykometri, pedagogikk og teknologi har resultert i Norges første MOOC-kurs (Massive Open Online Course) i statistikk i 2014-2016, pris som semesteret beste foreleser (2013), og nå i det siste, forskning på nye og bioinspirerte algoritmer for kunstig intelligens (NeuroAI). Kunnskapen om dette tok jeg også med meg inn i min rolle som prorektor for utdanning, hvor mitt hovedfokus var på å legge til rette for bedre læringskvalitet, trivsel og psykisk helse hos studentene. Denne kunnskapen preger også min ledelsesfilosofi i stor grad.

Som prorektor ledet jeg også arbeidet med å utarbeide NMBUs overordnede strategi «Felles innsats for en bærekraftig framtid» for perioden 2019-2023, og jeg deltok i oppstarten av Nasjonal komité for Agenda 2023 i høyere utdanning i Norge fra 2018, en komité for samarbeid på bærekraft på tvers i UH-sektoren. Samtidig ledet jeg også miljøutvalget ved NMBU. De store utfordringene vi står overfor i samfunnet i dag, både lokalt og globalt, er komplekse «wicked problems» der de beste løsningene må finnes gjennom opplyst medvirkning fra samfunnet og gjennom tverrfaglige tilnærminger, godt støttet opp av både fokusert disiplinær grunnforskning og vidsynt, tverrfaglig forskning. Det er sterke samspill mellom både økonomiske, miljømessige og sosiale forhold som må tas i betraktning når vi skal ta beslutninger i slike saker. Med min bakgrunn i multivariable metoder, finner jeg dette som svært interessante utfordringer, også som leder.

Som forsker innen kunstig intelligens, styremedlem (vara) i NORA (www.nora.ai), og leder av NMBUs utvalg for KI innen forskning, har jeg god innsikt og oversikt over utviklingen innen KI både lokalt, nasjonalt og internasjonalt, og det er liten tvil om at KI vil endre på både arbeids- og læringsprosesser ved universitetet vårt i årene som kommer. Jeg mener det vil være svært viktig at NMBU er på ballen når det gjelder KI så vi både kan utnytte de muligheter den gir for effektivisering og læring, men samtidig er bevisste på de utfordringer den også bringer med seg.

Mine styrker: Brennende engasjert for og godt kjent med NMBU; sterkt opptatt av studenters og ansattes læring, trivsel og muligheter til selvutvikling; vidsynt, framsynt og strategisk tenkende omkring komplekse utfordringer; lagspiller, jovial og tilgjengelig.

Elin Kubberød (Kandidat til Prorektor Utdanning):

Jeg er sittende prorektor for utdanning ved NMBU og er blitt invitert med inn i et nytt og spennende lag. Som leder brenner jeg for å kunne bidra til å legge forholdene til rette for å utvikle utdanningene våre i tråd med kompetansebehov på tvers av fag, funksjoner og fakulteter. Jeg er professor og merittert underviser i entreprenørskap og innovasjon. Min tilknytning er til Handelshøyskolen ved NMBU, hvor jeg har vært faggruppe- og programleder, samt sittet i fakultetsstyret i to perioder. I tillegg har jeg erfaring som teamleder for teknologioverføringskontoret (nå Ard Innovasjon) og seniorrådgiver i forskningsavdelingen, hvor jeg i perioden 2009–2013 jobbet med innovasjonskultur,

næringslivssamarbeid og innovasjonsaktiviteter for studenter og ansatte. Siden 2013 har jeg bygget opp et anerkjent masterprogram i entreprenørskap og innovasjon, noe som resulterte i NMBUs utdanningspris i 2018. Min forskning fokuserer på vellykkede praksiser og strategier for oppstartsbedrifter og entreprenørvirksomheter innen matsektoren, agritech og high-tech entreprenørskap. Jeg er spesielt interessert i hvordan mindre bedrifter utnytter sine nettverk og begrensede ressurser, samt hvordan de lærer å utvikle et bærekraftig marked for sine innovasjoner. I det siste feltet har jeg forsket på kvinnelige høyteknologi gründere muligheter til å tiltrekke vekstkraft og bygge bedrift i en mannsdominert bransje. I tillegg har jeg en solid pedagogisk forskningsportefølje innen entreprenørskapsutdanning og har også samarbeidet mye med studentene mine i min forskning.

Min bakgrunn er tverrfaglig, med en cand. agric. i matvitenskap herfra og en doktorgrad fra Institutt for Markedsføring ved Handelshøyskolen BI. Jeg har bred forsker- og ledererfaring fra både instituttsektoren og næringslivet, blant annet fra Nofima, Ringnes og som markedsjef i en oppstartsbedrift innen omega-3 produkter basert på bærekraftige marine råvarer. Jeg engasjeres ofte som foredragsholder og ekspert i eksterne råd og utvalg, og er blant annet fagekspert for innovasjonsprosjekter i NFR.

I 2024 ble jeg bedt om å tre inn i stillingen som prorektor for utdanning midt i en periode. Jeg hadde ikke planlagt denne vendingen i min karriere, men jeg synes det var et meningsfullt steg å ta for å kunne bidra til NMBU på en ny måte, og nå vil jeg ikke slutte med det første. Jeg har allerede initiert en rekke pilotprosjekter innen utdanningsområdet i samarbeid med fakultetene og de administrative funksjonene og er dermed svært motivert for å videreføre det gode samarbeidet vi er i gang med. Jeg er en relasjonsbygger og har et stort nettverk internt og eksternt. Håper jeg får anledning til å benytte mitt engasjement og drivkraft til det beste for NMBU i den neste fire årsperioden. Jeg tror at den kompetansen jeg besitter vil være nyttig i den tiden vi står oppe i nå, hvor vi må snu utfordringer til nye muligheter.

Mine styrker: Opptatt av høy kvalitet på læring og utvikling, god på å sette mål og nå dem, lederegenskaper, god til å engasjere og skape motivasjon hos andre, nettverksbygger, lydhør og søker gjerne ulike perspektiver i jakten på de gode løsningene, visjonær og kreativ, lite formell i møte med andre, en god pedagog som liker å bidra til at andre lykkes med å nå sine mål.

Erik Trømborg (Kandidat til Prorektor Forskning):

Jeg er professor i skogøkonomi og seksjonsleder for Fornybar energi og skogvitenskap på MINA, har to mastergrader, i skogfag fra NMBU og i skogbruk fra University of Wisconsin-Madison og doktorgrad i skogøkonomi fra NMBU. På NMBU har jeg arbeidet som vit.ass, forsker og professor og deler nå tiden min omtrent likt mellom undervisning og veiledning, forskning innen fornybar energi og skogsektoranalyser, og ledelse av seksjonen som har i overkant av 50 ansatte. Jeg var initiativtaker til fornybarstudiet på MINA og har arbeidet mye med utviklingen av dette studiet. Jeg underviser nå i flerbruk av skog og bioenergi.

Jeg har tidligere arbeidet med praktisk skogforvaltning i Statskog SF og som leder og rådgiver i konsulentvirksomhet knyttet til skogeiersamvirket hvor jeg blant annet arbeidet med skogsertifisering og utvikling av GIS-løsninger for skogeiere. I 2007 var jeg med på å etablere selskapet Nettskog AS og har som daglig leder der ansatt mange NMBU-kandidater opp gjennom årene. Jeg har internasjonal erfaring fra flere studier i Tacoma Washington og Madison, som gjesteforsker ved UC Davis og fra et år som rådgiver på omstillingsprosjekt for skogsektoren i Uganda. Jeg satt i Klimautvalget 2050 og har derfor arbeidet ekstra mye med klima-, natur- og omstillingsspørsmål de siste 2-3 årene og har deltatt

i mange debatter som en del av dette. Jeg er bredt faglig orientert og opptatt av de vanskelige avveiningene mellom hensyn til natur, redusert bruk av fossil energi og samfunnsutvikling. Ellers har jeg en sønn som studerer skogfag på MINA og en datter som er stipendiat på KBM, slik at NMBU-tradisjonene i familien kan fortsette lenge....

Mine styrker: God økonomiforståelse, ledererfaring fra ulike organisasjoner og prosjekter, erfaring også fra privat virksomhet, flink til å se muligheter og gode løsninger, liker å få til ting sammen med andre. Jeg er effektiv, ryddig og energisk, har god rolleforståelse og sosial kompetanse. Glad i en frisk debatt!

Våre styrker som team:

Vi er et team med mye **ledererfaring** på ulike nivå, fra ulike roller i og utenfor universitetet, god **rolleforståelse** og vi har en bred samlet kompetanseprofil. Med god innsikt og kjennskap til de prosesser som skjer og nylig har vært gjennomført ved NMBU, vil vi også være raskt operative som rektorat. Vi vil representere både **kontinuitet og nødvendig endring** med god strategisk støtte fra universitetsstyret og organisasjonen. Vi har alle studert ved NMBU og kjenner viktigheten av studentmedvirkning og studentfrivillighet for et godt læringsmiljø. Og sist, men ikke minst, mener vi (i alle fall selv) at vi er hyggelige, gode folk med mye «**drive**», humor og selvironi.

Let's Solve it!