

DISKUSJONSNOTAT

# NLH's "STUDENTSTRATEGI"

## GENERELLE POLITISKE KRAV OG FORVENTNINGER

Universitets- og høyskoleloven (§ 44) slår fast at NLH (HS) :

- Har det overordnede ansvaret for studentenes læringsmiljø, herunder det psykiske og fysiske arbeidsmiljøet
- Skal i samarbeid med samskipnaden legge til rette for et godt studiemiljø, og arbeide for å bedre studentvelferden
- Arbeidet skal kvalitetssikres og dokumenteres
- Vi er pålagt å ha et læringsmiljøutvalg som rapporterer direkte til HS

Hvordan vil dette blir håndhevet / sanksjonert fra myndighetenes side?

Mest sannsynlig gjennom at evalueringsresultatene blir gjort offentlig kjent – sammenlikning/rangering. På denne måten gis det "objektiv" informasjon til markedet (studiesøkende ungdom) om de forskjellige skolenes "tilbud"

Mulige økonomiske sanksjoner: Direkte ved kutt i bestemte poster (lite sannsynlig).

Indirekte gjennom at "dårlig omdømme" og "badwill" vil slå generelt ut i de økonomiske rammebetingelsene

## RAMMEBETINGELSER OG STRATEGIVALG

- FORVENTEDE RAMMEBETINGELSER  
Gjennom fristilling, konkurranseutsetting, økonomisk "press", og resultatevaluering og –betaling søker myndighetene å fremme en rask og innovativ omstilling i universitets- og høyskolesektoren:
  - Markeds- (kunde-) tilpasning
  - Bevisste strategiske valg og strategisk tilpasning
  - Produktutvikling og –differensiering
  - Økonomisk effektivitet

Det vi kan komme til å stå overfor kan illustreres gjennom et scenario:

- Høyere utdanning er en internasjonal frihandelstjeneste, med forbud mot konkurransevidene "subsidiering" fra Staten
  - Privatfinansierte, faglig og økonomisk sterke internasjonale utdanningskonserner etablerer seg med "filialer" i Norge
  - Det er betydelig overkapasitet og sterk konkurranse i norsk universitets- og høyskolesektor
  - Vi er eiermessig og økonomisk fristilt fra Staten (med 40% basisfinansiering)
  - Det er åpnet for å kunne kreve studieavgift (priskonkurranse)
- KONKLUSJONER
    - Vi er økonomisk sterkt avhengig av studenttilgangen
    - Det vil trolig bli en sterkt skjerpet konkurranse om studiesøkende ungdom

- Det vil bli en sterk produktutvikling og -differensiering når det gjelder tilbudet av ”studieproduktene” (faglig, pedagogisk, og når det gjelder tilbudet om studie-/læringsmiljø)
- Studentenes livs- og læringsmiljø vil bli en sentral konkurransefaktor

## **HAR NLH EN ”STUDENTSTRATEGI”?**

Med ”studentstrategi” menes her bevisste veivalg høgskolen gjør når det gjelder sin tilpasning til studentenes situasjon, krav og forventninger som 1. Individ 2. Organisert gruppe.

Har NLH foretatt bevisste veivalg, som planmessig følges opp gjennom et konkret sett av aktiviteter ?

Svaret er NEI, hvis en med ”strategi” mener at det skal foreligge en konkret strategisk plan som følges bevisst gjennom konkrete aktiviteter og budsjetteringer

Svaret er JA, hvis en med ”strategi” mener et bestemt atferdsmønster fra NLH`s side. Det er mulig å finne et mønster i hvordan en ved NLH behandler og betrakter studentene i den daglige samhandlingen (tross visse forskjeller mellom ulike aktører)

Svaret er også JA hvis en forbinder ”strategi” med om det finnes en NLH-kulturell bevissthet, og bestemte holdninger og virkelighetsoppfatninger ved NLH om forholdet til studentene

Endelig er svaret JA hvis ”strategi” er å ha en rimelig klar posisjon når det gjelder forholdet til studentene, sammenliknet med andre universiteter og høyskoler

NLH`s ”studentstrategi” er altså mer et ”tilfeldig” historisk-kulturelt produkt enn en eksplisitt bevisst og begrunnet formell plan

I forhold til ”myndighetenes” krav og forventninger (for eksempel oppfølging av studentene, gjennomføringsprosenten osv) skårer utvilsomt NLH høyt pr. i dag. Omdømmet (posisjonen) i ”markedet” er, sammenliknet med andre læresteder rimelig godt. Endelig er det nok også slik at NLH-kulturen er rimelig konsistent og gunstig i forhold til å skulle leve opp til myndighetenes (J.fr. Universitetsloven / Kvalitetsreformen) og markedets nye krav og forventninger

Det er svært gode grunner til å anta at ”produktområdet” studentvelferd / studiemiljø / læringsmiljø vil i økende grad bli brukt aktivt i konkurransen om studiesøkende ungdom.

I denne sammenheng bør trolig høgskolen, så raskt som mulig, starte en strategiprosess, med hensikt å foreta mer bevisste strategivalg, og en bevisstgjøring om og systematisering av høgskolens fremtidige ”studentstrategi”.

Spørsmålet om å starte opp en strategiprosess bør også betraktes i forhold til at:

- NLH har i dag visse trekk (omdømme, størrelse, kultur, campusstruktur o.a) som gjør at denne siden av vårt ”tilbud” kan utvikles og utnyttes som et komparativt konkurransefortrinn

- Høgskolens ”studieproduksjon” har utviklet seg ”organisk” over tid, uten noen samlet strategisk vurdering av ressursenes måleffektivitet
- Det er behov for en viss avklaring av forholdet mellom NLH og SiÅs (oppgavefordeling, fristasjonsordningen, samarbeidsformen osv)
- Studentsamskipnadssystemet kan bli endret som følge av institusjonelle endringer og intern tilpasning
- Ungdommens krav / forventninger / preferanser er sannsynligvis i forandring

## NLH'S STUDIESTRATEGISKE MÅL OG TILPASNING

1. Høgskolens generelle studiestrategiske mål er å skape verdier for studentene (Med verdier menes her forhold/ aktiviteter som bidrar til å tilfredsstille studentenes behov / ønsker)

Målet kan betraktes som et selvstendig mål, dvs det er selve hensikten med vår studievirksomhet. Samtidig kan det betraktes som et sentralt virkemiddel, dvs et virkemiddel for å sikre høgskolens mål om overlevelse og posisjon.

I et slikt perspektiv er det i prinsippet ikke noen motsetning mellom studentenes ønsker/krav om å få tilført verdier (nytte) gjennom sin samhandling med NLH, og høgskolens mål om overlevelse. Tvert om er realisering av høgskolens mål betinget av at vi på en effektiv måte tilfredsstiller studentenes ønsker /krav (etterspurte verdier)

2. Hvilke verdier etterspør studentene, - hvilke verdier søker de å realisere gjennom sin samhandling med NLH-systemet?

Det er i denne forbindelse viktig å skille mellom studentenes generelle behov og ønsker på den ene siden, og deres konkrete krav og forventninger til samhandlingen med NLH på den andre siden.

Studentenes konkrete krav er i sterk grad formet av de forventningene de har. Disse skapes dels som et resultat av hva vi faktisk tilbyr og signaliserer at de kan forvente seg. Dels formes de ut fra det studentene opplever at andre universiteter tilbyr.

Motivasjonen for å **begynne å studere** ved NLH har nær sammenheng med høgskolens ”rykte” / omdømme, og de forventningene dette skaper.

Motivasjonen for å **fortsette studiene** ved høgskolen har nær sammenheng med studentenes faktiske opplevelse av ”behovstilfredsstillelse”. På sikt er det selvfølgelig dessuten slik at det er nær sammenheng mellom hva studentene våre erfarer, og det omdømme høgskolen får. Og det er uten videre klart at det vanskelig å markedsføre et produkt som de som har benyttet seg av det vurderer ikke å holde mål.

Kravet til vårt studieprodukt varierer med hvilke behov og interesser forskjellige studenter har, og vil dessuten variere over tid. Dette betyr at en både må se produktet i forhold til **bestemte målgrupper**, og tilpasse det til tidens **generelle krav / ønsker**. Studentenes generelle behov, og som de mer eller mindre bevisst søker å tilfredsstille gjennom sin samhandling med høgskolen vil stort sett være knyttet til:

- Faglig vekst og utvikling (meningsfull faglig virksomhet som gir utfordringer og mestringsopplevelse, gir mulighet for å utnytte ens personlige potensiale, og som er i samsvar med en ønsket fremtidig livs- og yrkessituasjon)
- Personlig vekst og utvikling (-----” -----”-----)

- Sosial aksept og anerkjennelse
- Tilhørighet (Identifikasjon)
- Gode fysiske vilkår i studietida (klasseroms-, bosteds-, og hobbyfasiliteter og lignende)
- Gode økonomiske vilkår i studietida (studiefinansiering, priser på varer og tjenester)

Studentenes behovsprioriteringer er situasjonsavhengig. Situasjonen for dagens og morgendagens studenter er trolig preget av **opplevelse av usikkerhet**, og **spenningen mellom ønsket om personlig frihet / utfordringer / opplevelser på den ene siden og behovet for trygghet, fellesskap/identifikasjon og ”røtter” på den andre siden**. Dette har sammenheng med en rekke forskjellige generelle situasjonstrekk:

- ”Tidsånden”: Individualisme og konkurranse
- Stor faglig og sosial valgfrihet
- Raske endringer i normer og holdninger
- Kompleksitet og raske forandringer i samfunnet
- Raske endringer i sosiale og faglige strukturer
- Tradisjonelle identifikasjonsobjekter (familie, bygd, arbeidsplass, parti osv) får svekket betydning

Denne utviklingen fører også til at ”studier” som aktivitet endrer karakter. Studier er i økende grad et ”forbruk” (opplevelse, trivsel, selvrealisering, personlig utvikling og sosial kontakt), og i mindre grad en ”investering” (oppofrelser med sikte på fremtidig økonomisk og sosial posisjon).

Vi står dermed i en situasjon der det forventes av oss at vi tilbyr et ”totalprodukt” (kunnskap, opplevelse, personlige utviklingsmuligheter, innflytelse, trygghet og frihet) til kravstore ”kunder” med stor reell valgfrihet.

Flere samvirkende forhold i våre rammebetingelser kan føre til at vårt integrerte 5-årige studie, og dermed til at både vårt tradisjonelle studie- og studentmiljø og studentenes NLH-identifikasjon blir satt under press. Det synes klart at følgende forhold samlet vil kunne få betydelig innvirkning på både student- og læringsmiljøet ved høgsolen, og dermed på høgsolens studentstrategiske valg:

- Studentenes ønske om (eksotiske) opplevelse, spenning og utfordringer
- Økt internasjonal konkurranse om studiesøkende ungdom
- Den nye gradsstrukturen
- Kravet fra myndighetene om lette overganger mellom studiesteder
- Tendens til at NLH blir et ”distriktsuniversitet” for Østlandsområdet, med mange studenter som bor hjemme under studiet

Denne utviklingen representerer en klar studiestrategisk utfordring for høgsolen.

Vi står altså i en situasjon med økende konkurranse, raske endringer i studentenes preferansefunksjon, et produkt differensiert marked, et sammensatt produkt (livs- + læringselementer), og økt avhengighetsforhold til studentene (økt ”studentmakt”). Det er flere forhold som nå fører til at høgsolen blir mer avhengig av studentene, - altså økt studentinnflytelse (-makt):

- Økt valgfrihet m.h.t. studieprodukt og –sted
- De statlige pengene følger studentene
- Det politiske kundeperspektivet ("kunden har bestandig rett"). Formaliserte rettigheter (J.fr. Kvalitetsreformen)
- Styrket posisjon i universitetets formelle beslutningssystem
- Studentene styrker sin organisatoriske og høgskolepolitiske samordning (J.fr. Studentstyrets virksomhet og rolle)
- Studenttillitsvalgte kan, gjennom påvirkning på studentenes holdninger, spille en nøkkelrolle når det gjelder å implementere universitetets studiestrategi

Studentene får klart større potensiell makt, både gjennom at universitetets avhengighet av denne interessentgruppa øker, og ut fra det faktum at universitetet har fått et mye større beslutningsrom.

Et annet utviklingstrekk er knyttet til studentenes oppfatning av sin **rolle og relasjon til høgsolen**. Både den generelle "tidsånden" og konkrete signaler og krav fra myndighetene (for eksempel formalisering av relasjonene gjennom kontrakter) vil føre til at studentene i økende grad opplever seg som **kunder**, med kjøperrelasjon til høgsolen. Dette kan lett føre til formaliserte forhandlinger, regel- (kontrakt-) styring, konflikter, og med ytterligere formalisering og byråkratisering av relasjonene som resultat.

Dette representerer utvilsomt en viktig høgsolenstrategisk utfordring

Hvilke "totalprodukt" bør så høgsolen utvikle; omfang (ressursbruk) og innhold (profil)?

Vi står i utgangspunktet overfor tre strategiske hovedvalg:

1. La vårt tilbud (strategi) utvikle seg "naturlig" ("organisk") som nå, uten andre tiltak enn det som forskjellig NLH-aktører til enhver tid finner opportunt og naturlig
2. Kostnadsminimering. Mest mulig kostnadseffektiv og formelt kvalitetssikret produksjon som tilfredsstiller myndighetenes standardkrav til studentenes velferd og studiemiljø
3. Strategisk investering (satsing). Betrakte høgsolens tilbud som dynamisk konkurransefaktor, og prioritere bevisst i forhold til alternative anvendelser av ressurser. Utvikle og formulere en konkret "NLH's studentstrategi", som følges opp med høgsolenpolitisk / -ideologisk bevisstgjøring av hele NLH-systemet, konkrete strukturelle grep, og budsjettforankrede tiltak

Hvilke av disse alternativene en velger får sterke føringer på hva en bør gjøre på det konkrete planet. Hvilke aktiviteter og områder høgsolen engasjerer seg på, hvordan forholdet mellom lærested og SiÅs skal utvikles, hvilke ressurser og kompetanse som skal utvikles, NLH's markedsføringsstrategi osv, osv.

Det er f.eks.vanskelig å ha noen konkret og velfundert mening om det fremtidige forholdet mellom NLH og SiÅs uten å forankre det i en mer eksplisitt formulert "studentstrategi"(J.fr. gruppas mandat). Uten en slik strategi er det selvsagt også vanskelig å prioriter høgsolens ressursallokering

Hvilke er høgskolens viktigste verdiskapende aktiviteter i dag? Hvilke studentverdier tar disse sikte på å skape? Hvem er aktørene i verdikjeden? Hvor målrettet og kostnadseffektiv er verdikjeden?

Høgskolens studentrelaterte virksomhet kan betraktes som en **verdikjede**, dvs en kjede av aktiviteter som bidrar til å skape verdier for studentene. En analyse av NLH's verdikjede (se vedlegg) viser at:

- Den er sammensatt av svært mange forskjellige aktiviteter
- Det er involvert svært mange enkeltaktører på forskjellige organisatoriske nivåer
- Mange av aktivitetene har flere funksjoner (formål)
- Det har ikke vært foretatt noen eksplisitt evaluering, avveining og prioritering mellom forskjellige aktiviteter og funksjoner
- Samordningen av forskjellige aktørers aktiviteter er forholdsvis beskjeden (underoptimal)

## **RESSURSEFFEKTIV MAKSIMERING AV STUDENTNYTTE (-VERDIER)**

Uansett hvilke studentstrategiske valg høgskolen gjør er det avgjørende viktig at de verdiene en søker å realisere gjennom aktivitetene i verdikjeden blir produsert på en mest mulig ressurseffektiv måte.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Den utfordringen vi står overfor kan illustreres gjennom et praktisk eksempel:

Det vi generelt kaller "studieveiledning" er en sentral aktivitet i høgskolens verdikjede. Den har fått klart økende betydning i den forstand at det blir brukt stadig mer ressurser på denne aktiviteten. Totalt sett konsumerer dette aktivitetsområdet betydelige ressurser i dag. For å sikre en rimelig grad av ressurseffektivitet, og strategisk og økonomisk kontroll med denne ressursanvendelsen må vi bl.a. forholde seg til følgende spørsmål:

- Hvilke studentverdier søker en å skape gjennom studieveiledningsaktiviteten (for eksempel trygghet, effektivitet i studiegjennomføringen, sikre studentene en markedsrettet "god" faglig profil, identifikasjon (tilhørighet) osv. ?
- Ressursmessig, hvor høyt prioriterer høgskolen disse verdiene?
- I hvilken grad er de knyttet opp mot høgskolen "fellesomdømme", i hvilken grad skal instituttene ha tilpasningsfrihet?
- Hvor viktig (strategisk) er det for høgskolen å tilby disse verdiene? Er det mest hensiktsmessig å sikre dem gjennom studieveiledningsaktiviteten?
- Hvor mye koster studieveiledningsaktiviteten, hvor mye ressurser er en villig til å bruke?
- Hvordan skal studieveiledningen organiseres / samordnes? Hvilke aktører (sentralt / desentralt, studieveileder vs lærer, studenter som veiledere, eksterne aktører) skal ha hvilke funksjoner. Hvordan skal en samordne de forskjellige aktørenes virksomhet slik at virksomheten totalt sett blir ressurseffektiv?

Uten en bevisst holdning til denne typen spørsmål vil aktiviteten lett komme ut av kontroll, både økonomisk og strategisk. De svarene en gir på disse spørsmålene får en rekke forskjellige praktiske konsekvenser : Ressursrammen, hvilke konkrete veiledningstjenester en skal tilby/prioritere, sentralisering –desentralisering av funksjoner og ansvar, rekruttering og opplæring (omfang og innhold) av studieveilederne osv.

1. Forutsetningen for ressurseffektiv produksjon av studentverdier er at vi bestemmer oss for **hvilke studentverdier vi skal prioriter, og prioriterer og gjennomfører de aktivitetene som gir størst positivt bidrag til å realisere disse verdiene**
2. Det neste steget er å sikre at de prioriterte aktivitetene blir utført **mest mulig kostnadseffektivt (størst mulig effektivitet i verdikjeden)**. I denne forbindelsen står følgende forhold sentralt:
  - Velge og utvikle de aktivitetene som skal være NLH`s egen kjernekompetanse (eg spørsmålet om ”insourcing” vs. ”outsourcing”)
  - Organisere (samordne og styre) aktivitetene i hele verdikjeden (være integrator i verdikjeden) gjennom bl.a. å etablere organisatoriske samarbeidsmodeller med de forskjellige aktørene i verdikjeden (For eksempel Ås kommune, Studentsamskipnaden, Studenttinget, Samfunnsstyret, UKE-styret )
  - Prosesstyring og –kontroll

## STUDIEVELFERD, STUDIE- OG LÆRINGSMILJØ

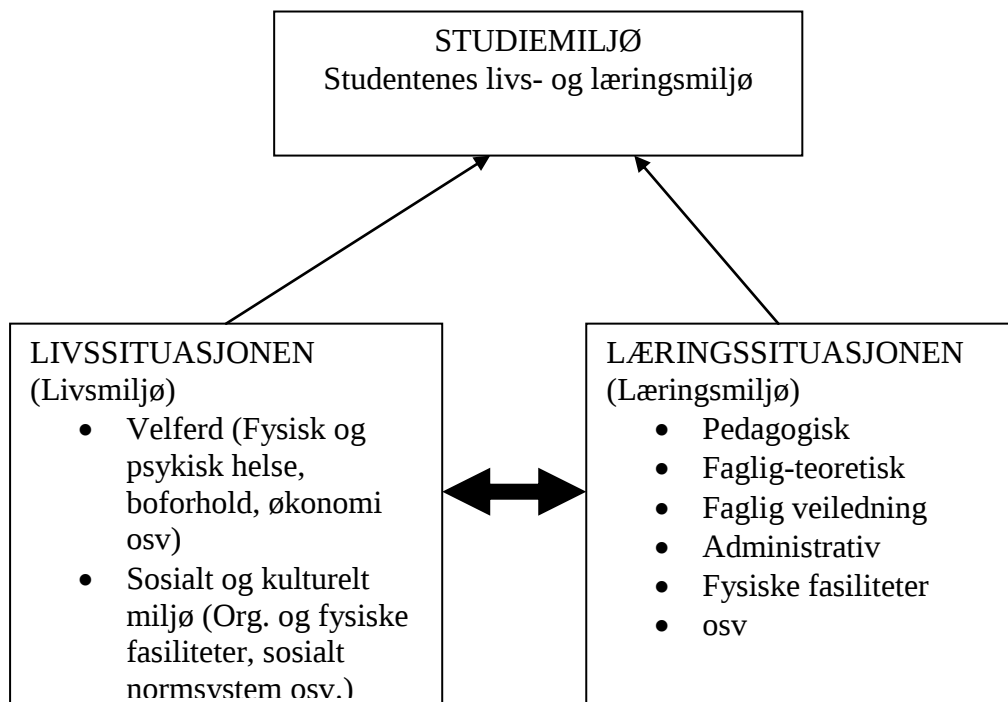
Studentene går inn i en studiesituasjon som hele mennesker, med et helt sett av forskjellige behov, ønsker og forventninger. I NLH-studentens situasjon (langvarig opphold og bosted på campus/ nærmiljøet) er det vanskelig å skille ut noen forhold som er bare knyttet til selve det faglige studiet.

Det brukes en rekke forskjellige begreper for å fange opp det som har med studentenes ”totalsituasjon” å gjøre: Studentvelferd, læringsmiljø, studiemiljø, studentenes livsmiljø, fysisk og psykisk arbeidsmiljø o.a. Begrepene brukes som regel uten noen klar definisjon av hva begrepene mer konkret dekker.

Det er altså to grunner til å foretak en begrepsmessig ”avklaring”:

1. Hva skal vi legge i de enkelte begrepene, og hvilke skal vi bruk (der det er to eller flere begreper på samme fenomen), 2. Hvilke faglig-logisk sammenheng er det mellom begrepene.

Figuren nedenfor antyder hvilke ”avklaringer” jeg tenker på.



Skissen er bygd på en meget enkel logikk:

- Student = en bestemt sosial og samfunnsmessig rolle
- Formelle studier setter aktørene i en spesiell situasjon. Denne skapes i spenningsfeltet mellom de kravene som springer ut av å være i en formell læringssituasjon, og de krav og utfordringer som kommer fra forhold som ligger utenfor selve den faglige læringssituasjonen (Mao den generelle livssituasjonen). Studiemiljøet kan altså betraktes ut fra to hoveddimensjoner: Livsmiljøet og Læringsmiljøet
- Det er vanskelig og trolig både "objektivt" og strategisk feil å lage et skarpt skille mellom studentenes livs- og læringssituasjon. I virkeligheten er det et nært og viktig samspill mellom de to situasjonene. Lærings- (arbeids-) og livsmiljø er tett sammenvevd. Det er her en klar parallell til arbeidslivet. Men det er gode grunner for å mene at studentenes forhold til et lærested som NLH (studietidas lengde, campussystemet, ungdom i forming) er enda "tettere" og viktigere enn det en som regel finner i arbeidslivet.
- I diskusjonen om NLH's "studentstrategi" ligger de kanskje mest interessante forholdene å arbeide videre med i gråsonen mellom studentenes livsmiljø og deres læringsmiljø

## PERSPEKTIV PÅ HØGSKOLENS STUDENT- OG STUDIESTRATEGI

Alle visjoner og strategiske formuleringer bygge på et sett med premisser eller forutsetninger om virkeligheten (tilstand, utvikling og sammenhenger). Slike forutsetninger ligger ofte implisitt, er intuitive, og avhengig av de øynene som ser. En av betingelsene for at visjoner og strategier skal bli realiteter er at sentrale systemaktører har noenlunde de samme vurderingene av forutsetningen. Det er derfor viktig at premissene blir synliggjort.

Formulering av et perspektiv (visjoner og hovedstrategiske linjer) på høgskolens studievirksomhet betinger derfor en klargjør de hovedpremissene er lagt til grunn for konklusjonen.

I dette notatet har er det presentert en del forhold som en anser som sentrale for en vurdering av høgskolens studentstrategiske tilpasning. De viktigste er punktvis presentert nedenfor.

### EKSTERNE RAMMEBETINGELSER

- Betydelige endringer i studiesøkende ungdoms behov, holdninger, krav og interesser
- Økende forskjeller i ulike studenter / studentgruppers behov, krav og forventninger til studiesituasjonen
- Kraftig skjerpet konkurranse om studiesøkende ungdom, med økende grad av markedstilpasning, produktutvikling og differensiering av tilbudene
- Økende økonomisk avhengighet av studieproduksjonen
- Økende avhengighet av våre studenter
- Institusjonalisert system med standardisering av studiene (jfr. gradsstrukturen, karaktersystemet) kvalitetsstandarder, evaluering og offentlig eksponering av aktørene
- Det nasjonale studentvelferdssystemet er i forandring

For NLH betyr dette bl.a. krav om produktutvikling og **økt studiestrategisk bevissthet**

### INTERNE RAMMEBETINGELSER

- Strukturelle hovedtrekk: Størrelsen på virksomheten, faglig struktur, campusstruktur, geografisk beliggenhet, velorganisert intern organisasjonsstruktur og infrastruktur, ressursintensiv studieproduksjon, stor og aktiv studentdeltakelse i høgskolens verdiproduksjon
- Kulturelle hovedtrekk: Sterkt fokus på studentene, studentvelferden og undervisningen, aktivt og harmonisk forhold mellom studentene og høgskolen, nærkontakt mellom lærer og student, betydelig internasjonal orientering, tilpasningsvillighet, anvendt faglig orientering

**MULIGE KOMPARATIVE KONKURRANSEFORTRINN (Hva NLH bør kunne gjøre bedre enn de fleste av konkurrentene)**

- Tett faglig oppfølging av den enkelte student – faglig sikkerhet og mestring
- Tilby spennende og markedsrelevante faglige kombinasjoner (individuelle faglige profiler)
- Gi studentene en klar faglige og sosiale identitet
- Skape en god livssituasjon i studietida
- Gi studentene gode muligheter for å utvikle seg som hele mennesker – faglig, psykologisk og sosialt

## **MULIGE VISJONER OG HOVEDSTRATEGISKE LINJER**

- Gjennom studentenes lærings- og livsmiljø ved NLH tilbyr høgskolen et totalprodukt som skal bidra effektivt til:
  - \* å gi studentene en god livssituasjon i studietida
  - \* å utvikle studentenes mestringsevne i et komplisert, dynamisk og turbulent arbeids- og samfunnsliv
- Studieproduksjonen (faglig, sosialt og kulturelt) er en nisjeproduksjon med klar studentverdiprofil, og med et nasjonalt (og internasjonalt) marked
- En bevisst innrekrutteringspolitikk med sikte på å tiltrekke spesielt bestemte deler av studiesøkende ungdom (motiver, holdninger, ønsker forventninger / krav)
- Hovedproduksjonen er et integrert 5-årig studieløp, med NLH som integrator
- Studentene som gruppe er en likeverdig partner med konkrete partnerfunksjoner (markedsføring/innrekruttering, integrering, produktutvikling, og sosial og tjenestemessig verdiproduksjon)
- Studentene er likeverdige borgere / medlemmer av NLH-samfunnet, med klart uttrykte borgerrettigheter og –plikter

NLH, 10 desember 2003

Per Ove Røkholt