

RAPPORT 3/2004

Ingvild Marheim Larsen

Liv Langfeldt

Profilerte breddeuniversiteter?

Formulering, organisering og iverksetting av strategiske satsinger ved norske universiteter



© NIFU Norsk institutt for studier av forskning og utdanning
Hegdehaugsveien 31, 0352 Oslo

NIFU Rapportserie 3/2004
ISBN 82-7218-485-0
ISSN 0807-3635

For en presentasjon av NIFUs øvrige utgivelser, se: www.nifu.no

Forord

Denne rapporten belyser universitetenes strategiske arbeid inkludert formulering, organisering og iverksetting av strategiske satsinger. Prosjektet omfatter de fire norske universitetene. Erfaringer fra andre land presenteres også, og er ment som et bakteppe for den nasjonale studien. Rapporten er skrevet av Liv Langfeldt og Ingvild Marheim Larsen, med sistnevnte som prosjektleder.

Undersøkelsen bygger på både intervjumateriale og skriftlig dokumentasjon fra universitetene. Vi vil benytte anledningen til å takke dem som stilte opp til intervju. Takk også til dem som velvillig har framskaffet informasjon om strategiarbeidet ved universitetene.

Dette prosjektet er en del av den såkalte universitetsundersøkelsen som NIFU har gjennomført tre ganger med ti års mellomrom. En spørreskjemaundersøkelse til alle vitenskapelig ansatte ved universitetene er en sentral del av denne undersøkelsen. Denne spørreskjemaundersøkelsen dekker mange sider av universitetenes aktivitet, inkludert spørsmål som kartlegger ansattes holdninger til strategisk arbeid ved universitetene. Disse er benyttet i dette prosjektet. Universitetsundersøkelsen finansieres av Norges forskningsråd og Utdannings- og forskningsdepartementet.

Oslo, april 2004

Petter Aasen
Direktør

Bjørn Stensaker
Forskningsleder

Innhold

Sammendrag	7
1 Innledning	13
1.1 Problemstillinger	13
1.2 Strategi som et nytt fenomen?	15
1.3 Hvordan forstå strategi?	16
1.4 Hvordan studere strategi?	19
2 Strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner	20
2.1 Betydningen av disiplinstrukturen	20
2.2 Institusjonsnivåets posisjon	21
2.3 Strategisk arbeid og omgivelsene	22
3 Et internasjonalt overblikk	24
3.1 Strategisk planlegging i høyere utdanning i USA	24
3.2 Strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner i Europa	28
3.2.1 Entreprenørskap som strategi	28
3.2.2 Strategisk planlegging i en kontraktsstyrt stat	33
3.3 Oppsummering	34
4 Et nasjonalt overblikk	36
4.1 Føringer fra nasjonalt nivå	36
4.2 Nasjonalt prioriterte forskningsområder	39
4.3 Særlige forpliktelser	40
4.4 Dimensjonering som prioriteringsmekanisme	41
4.5 Arbeidsdeling som strategisk virkemiddel	41
4.6 Oppsummering	42
5 Universitetenes planarbeid	44
5.1 Strategidokumenter	44
5.2 Felles satsinger eller spesialstrategier?	46
5.3 Plandokumentenes bakgrunn og hensikt	47
5.4 Organisering av strategiprosesser	50
5.5 Iverksetting av strategiske planer	52
5.6 Oppsummering	55
6 Strategisk arbeid på flere nivå	57
6.1 Styret som strategisk aktør	57
6.2 Universitetspersonalets syn på strategisk arbeid	59
6.3 Strategisk arbeid i grunnenhetene	63
6.4 Oppsummering	64

7	Universitetenes strategiske satsinger	66
7.1	Satsingsområder	66
7.2	Interne midler til forskningssatsningene	73
7.3	Forholdet mellom interne og eksterne satsinger	77
7.4	Oppsummering	79
8	Nærblikk på utvalgte strategiske satsinger	81
8.1	NTNUs fem satsingsområder	81
8.2	Program for tverrvitenskapelig forskning ved NTNU	83
8.3	Satsingsområdet EMBIO ved UiO	85
8.4	Etikkprogrammet ved UiO	88
8.5	Oppsummering	91
9	Sammenfattende diskusjon	92
9.1	Strategiarbeid i lys av fire beslutningsmodeller	92
9.1.1	Strategiarbeid som en kollegial prosess?	92
9.1.2	Strategiarbeid som en politisk prosess?	93
9.1.3	Strategiarbeid som en hierarkisk prosess?	94
9.1.4	Strategi som en prosess styrt av tilfeldigheter?	95
9.2	Sammenhengen mellom planer og praksis	96
	Referanser	99
	Vedlegg 1	103
	Oversikt over strategier og handlingsplaner ved universitetene	103

Sammendrag

Utfordringen

Universitetene blir stadig utfordret til å foreta strategiske valg og å profilere sin virksomhet. Siden alle de fire norske universitetene har faglig bredde som fremste kjennetegn, er dette utvilsomt en krevende oppgave. Denne rapporten retter søkelyset mot hvordan universitetene møter denne utfordringen. Vi belyser strategisk planlegging og strategiske satsinger ved universitetene, og inkluderer både prosessen bak utformingen av strategien, organiseringen av planarbeid og strategiske satsinger, iverksettingen av strategien og betydningen av den.

Internasjonale tendenser

Strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner er ikke bare et særnorsk fenomen. Inspirert av erfaringer i privat næringsliv, har universitetene i USA brukt strategisk planlegging i flere tiår. Som i USA, har også høyere utdanningsinstitusjoner i Europa benyttet strategisk planlegging som et verktøy for å håndtere endringer i omgivelsene og økt konkurranse. Særlig når reformer og behov for endring av høyere utdanningsinstitusjoner står på dagsorden, blir strategisk arbeid trukket fram som et nødvendig ledelsesverktøy. Strategisk planlegging blir også sett på som nyttig i økonomiske nedgangstider, og som et instrument for å vurdere styrker og svakheter ved institusjonen. Men selv om strategisk planlegging er et mye brukt verktøy, er erfaringene blandede. Det har vært mange kritiske røster til bruken av strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner, både ut fra forutsetningene planleggingen bygger på, og observerte erfaringer.

Nasjonale signaler og føringer

I løpet av de seinere årene har det vært uttallige oppfordringer fra offentlige myndigheter om at høyere utdanningsinstitusjoner bør styrke sin strategiske planleggingskapasitet. Blant annet har behovet for økt strategisk tenkning og profilering vært et gjennomgangstema i stortingsmeldinger om forskning og høyere utdanning siden begynnelsen av 1990-tallet. Strategisk planlegging og prioritering ble først benyttet for forskningen ved universitetene, men seinere også for utdanningsvirksomheten. Mens de første signalene fra offentlige myndigheter var generelle oppfordringer om behov for å formulere strategi, er myndighetene etter hvert blitt mer eksplisitte i sine krav til utdanningsinstitusjonene om økt styringskapasitet for å håndtere reformer og endring. Rasjonale bak

kravet ser ut til å være å sikre at institusjonene klarer å refordle ressurser, respondere til skiftende omgivelser, samt et ønske om å fremme faglig utvikling.

Dimensjonering av høyere utdanning er et verktøy offentlige myndigheter har benyttet for å regulere kapasiteten, og derigjennom profilen, i høyere utdanning. Det har betydd at offentlige myndigheter har hatt stor innflytelse over utdanningstilbudet ved norske læresteder. Kvalitetsreformen i høyere utdanning medfører at det i større grad er overlatt til institusjonene selv å ta strategiske valg med hensyn til etablering, nedlegging og dimensjonering av studietilbud.

Ny planleggingsepoke ved universitetene tar til

Rundt 1990 begynte universitetene med planlegging med lengre tidshorison enn ett år. Allerede de første planene dekket et bredt sett av tema og inneholder strategier for forskning, utdanningen, omgivelsene og intern infrastruktur. Visjoner, verdier og kommunikasjonsplattform er temaer som sist ble en del av strategisk plan. Men selv om planene er relativt omfattende, er de også tilsvarende generelle framfor konkrete. De viser til aktuelle utfordringer og uttrykker ønsker, og varierer i hvor konkrete de er om hva som bør gjøres og hvordan målene kan oppnås.

Ofte utarbeider universitetene separate planer for ulike deler av virksomheten. Strategier for utdanning/undervisning er mer generelle enn forskningsstrategier som løfter fram spesifikke forskningsfelt. Mens strategier for undervisning sjeldnere løfter fram enkeltfag, er forskningssatsinger et ledd i faglig profilering. På den andre siden blusser diskusjoner om forskningens frihet gjerne opp når profilering av forskningen står på dagsorden.

Eksterne hensyn ser ut til å være motivasjonen for at universitetene begynte å utarbeide strategiske planer. Strategisk planlegging blir i første rekke ansett som et middel for å håndtere utfordringer i omgivelsene, men strategi blir også sett som et middel til å bevare klassiske akademiske idealer i en tid preget av økende konkurranse og internasjonalisering. I intervjuer framheves det at strategiarbeid også gir muligheter for refleksjon over ønsket intern utvikling og fremmer universitetenes evne til «å gå i takt». Valg av satsingsområder dreier mye seg om strategiske hensyn: komparative fortrinn, samsvar med nasjonale prioriteringer og mulighet for ekstern finansiering. Forutsetninger for vitenskapelig gjennombrudd, tverrfaglighet og samfunnsmessige utfordringer er også blant de eksplisitte utvalgskriteriene. Bak UiBs og UiOs valg synes det å ligge et bredt sett av kriterier som gir mulighet for mange ulike valg av satsninger. Bak de to satsningene ved NTNU ligger ulike hensyn. De tematiske satsningsområdene er definert ut fra nasjonale prioriteringer og NTNUs formål om å være et universitet med teknisk naturvitenskapelig hovedprofil, mens den tverrfaglige

satsingen er definert ut fra NTNUs forpliktelser knyttet til tverrfaglighet. UiTøs valg er i samsvar med særlige forpliktelser knyttet til landsdelen og komparative fortrinn knyttet til universitetets beliggenhet.

Organisering og iverksetting

Et fellestrekk ved de fire universitetenes strategiarbeid er at organiseringen av prosessen gjerne er en reaksjon på den forrige. Dersom forrige strategiprosess var relativt stramt styrt av universitetsledelsen, er neste mer åpen, og motsatt. Skifte av rektor i planperioden kan også påvirke planprosessen. Ny faglig leder kan ha ønske om å sette sitt preg på institusjonens utvikling gjennom å åpne opp for revideringer og nye innspill til planen.

Fordi planer ikke automatisk omsettes til handling, er iverksetting et avgjørende ledd i strategiarbeidet. Dette er universitetene seg bevisste, og de har på ulikt vis plassert ansvar for iverksettingen av planen eller utarbeidet egne handlingsplaner. Samtidig brukes det ressurser på å formidle strategien til alle ledelsesnivåer i organisasjon, slik at de skal føle eierskap til planen og ansvar for iverksetting i sin enhet. Nåværende strategiplaner ved universitetene er dessuten delvis iverksatte som en følge av Kvalitetsreformen i høyere utdanning. Ikke som et resultat av iverksetting av strategien, men som følge av et heldig sammenfall mellom plan og reform. Dette poenget gjelder først og fremst på utdanningsiden, og ikke i samme grad for forskningsstrategien.

Sammenfall og særtrekk

Sammenligninger mellom nasjonale forskningssatsinger og institusjonens egne satsinger viser et stort samsvar. Samtidig har lærestedenes satsingsområder også sine særtrekk – som utviklingsforskning ved Universitetet i Bergen (UiB), etikk ved Universitetet i Oslo (UiO), flere landsdelsrelaterte satsinger ved Universitetet i Trømsø (UiTø) og tverrfaglig virksomhet ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Universitetenes strategier for forskning uttrykker seg ofte i etablering av strategiske programmer. Hva slike programmer innebærer og i hvilken størrelsesorden institusjonene kanalisere midler til dem, varierer. Potten som er frigjort til sentrale prioriteringer ved universitetene har økt betydelig de senere årene, men økningen synes i høy grad å henge sammen med eksterne føringer (som Senter for fremragende forskning), mens andelen som går til universitetenes strategiske satsningsområder fremdeles er marginal i forhold til universitetenes totale forskningsmidler.

I 2002 ble ordningen med Senter for fremragende forskning (SFF) etablert. Dette har gitt viktige premisser for hvordan universitetene satser. Universitetene har alle tre SFFer hver, noe som innebærer betydelige budsjettbindinger for

universitetene i en årrekke framover. Ut fra de kvalitetskriteriene som ligger til grunn og satsingenes størrelse, er det grunnlag for å si at SFFer utgjør en betydelig del av universitetenes forskningssatsinger. Men siden universitetene ikke selv velger ut hvilke fagmiljøer som skal få status som SFF, kan det spørres om disse er universitetenes eller nasjonens forskningsstrategier. Etableringen av ordningen har uansett vært et bidrag til at universitetene spisser forskningen.

Nærblikk på enkelte strategiske satsinger ved NTNU og UiO viser at satsingene ikke innebærer store tildelinger fra sentralt nivå ved universitetet, og at de midlene som er avsatt i første rekke er å forstå som såmidler. Et naturlig spørsmål blir dermed om de kan kalles satsingsområder. Aktiviteten på området er derimot ofte mye større enn midlene fra institusjonen sentralt tilsier. For det første var det gjerne mye pågående aktivitet før fagfeltet ble definert som et satsingsområde, og for det andre oppnår satsingsområder ofte ekstern finansiering.

De strategiske satsingsområdene har også noe ulik karakter. Eksempelvis skiller UiOs to satsinger Etikk og EMBIO seg fra hverandre. Mens det første i stor grad kan sies å være et stipendprogram, er det siste mer å forstå som en satsing gjennom koordinering.

Beslutningsnivåer og beslutningstakere

Institusjonell planlegging er kompleks fordi det involverer mange beslutningsnivåer og beslutningstakere. Universitetsstyret er det øverste nivået i beslutningshierarkiet, mens akademisk personale utgjør grunnplanet. Lov om universiteter og høyskoler pålegger styret det overordnede strategiske ansvaret ved institusjonene. Styrets strategiske funksjon framheves også i Kvalitetsreformen. Denne undersøkelsen har ikke hatt som formål å se på i hvilken grad styret ved universitetene har en reell strategisk rolle med mulighet til å gjøre prioriteringer for den faglige virksomheten. Men styrets manglende mulighet og evne til å opptre som et strategiorgan som foretar prioriteringer og påvirker utviklingen, har vært påpekt i andre sammenhenger. Eksempelvis viste den eksterne evalueringen av Universitetet i Oslo at styret brukte mye tid på løpende saker, mens anbefalingen var at styret utviklet sin strategiske kapasitet.

Når det gjelder holdningen blant vitenskapelig personale ved universitetene til strategiarbeid, viser en spørreskjemaundersøkelse at personalet sett under ett ser behov for mer langsiktig planlegging av forskningen. Av undersøkelsen framgår det at mer enn halvparten er helt eller delvis enige i at det er behov for mer langsiktig planlegging av forskningsaktiviteten, mens snaut 20 prosent er helt eller delvis uenige. Også i spørsmål om ressursene bør omfordeles mellom institutter/ grunnenheter på grunnlag av faglige prioriteringer er drøyt 60 pro-

sent positive. På spørsmål om instituttlederne skal influere instituttets faglige profil er 42 prosent helt eller delvis er uenige i dette, mens 37 prosent helt eller delvis samtykker. Flertallet av vitenskapelig personale mener dessuten at instituttstyrer i stor grad bør prioritere strategiarbeidet. På den andre siden er det ingen spørsmål i undersøkelsen om holdningen til strategiske planer for faglig virksomhet for hele universitetet som sådan. Trolig er holdningen mot slike planer mer negative, med mindre institusjonens plan bygger på planer som er utarbeidet ved instituttene og har oppslutning blant ansatte.

Fortolkning av strategiske prosesser

Strategisk planarbeid, planer og satsinger er analysert i lys av fire beslutningsmodeller; en kollegial, en politisk, en hierarkisk og en garbage-can modell. Studien viser at det er en blanding av kollegiale, politiske og hierarkiske element som påvirker utfallet av beslutningsprosesser i høyere utdanning. Involvering av fagmiljøene i prosessen med å formulere planer, indikerer relevansen av den kollegiale modellen. Innholdet i de strategiske programmene peker i retning av den politiske modellen ved at de framstår som et kompromiss mellom eksterne hensyn og ulike faglige interesser i utvalgte interne enheter. Initiativet til å utarbeide strategiske planer samsvarer med den eksterne top-down modellen, siden universitetene følger opp offentlige myndigheters forventninger om å formulere strategiske planer for den faglige aktiviteten. Fullføringen av det strategiske arbeidet derimot, indikerer en intern top-down kapasitet. Uten et minimum av beslutningskapasitet på institusjonsnivå er det vanskelig å se hvordan en prosess som involverer grunnenhetene, kan resultere i en felles strategi for faglig aktivitet. Datamaterialet peker derimot ikke i retning av at garbage-can modellen er relevant for å forstå strategiarbeidet ved norske universiteter.

Betydningen av strategiske planer og satsingsområder

Strategiske planer er ikke veldig konkrete og det er derfor ikke lett å måle hvilken betydning de kan ha på institusjonenes aktiviteter. Siden midlene som kanaliseres fra universitetene sentralt til satsingsområdene er relativt beskjedne, kan det spørres hvilken betydning de studerte satsingsområdene har. Informantene opplyser blant annet at de tematiske områdene har samlet ansatte på tvers av fakultetene som tidligere ikke hadde kontakt. Ved å koble fag har man klart å møte viktige behov i næringslivet. For enkelte fagfelt har kobling i regi av satsingsområdene betydd en revitalisering av fag som opplevde liten etterspørsel. Det understrekes også at selv om midlene ikke nødvendigvis er store, er det kanskje det som skal til for å få til viktige kursendringer i store fagmiljøer. Andre

sier at det å være et satsingsområde betyr en vekst i den faglige aktiviteten på feltet, men at det ikke har generell profileringsverdi for universitetet.

Et nærliggende spørsmål i en studie av strategiarbeid er om det bidrar til å profilere institusjonenes virksomhet. Det er ikke lett å måle hvilken betydning planer kan ha på institusjonenes aktiviteter. Målt i penger synes de strategiske programmene for små til å påvirke universitetenes faglige profil. Programmene kan framheve forskningsprofilen i universitetet i betydning synlighet, men mest sannsynlig vil det ikke ha innflytelse på profilen eller bredden til universitetet. Det utelukker derimot ikke at det å ha status som et strategisk satsingsområde har betydning for det fagfeltet som prioriteres. Det er heller ikke alle universitetene som ønsker å profilere seg gjennom å prioritere enkelte fagområder. Universitetene er breddeinstitusjoner, og det ønsker de fortsatt å være. Selv om man ser verdien av en mer synlig faglig profil utad, sies det at det vil kunne bidra negativt om store deler av personalet vil oppleve at de faller utenfor profilen.

1 Innledning

1.1 Problemstillinger

Det har vært hevdet at europeiske universiteter i lang tid har vært preget av lav styringskapasitet og at det er nødvendig å styrke styringsfunksjonene (Clark 1998). I følge Clark innebærer det blant annet at utdanningsinstitusjonene må kunne respondere mer strategisk på skiftende krav i omgivelsene. Spesielt i små land med begrensede ressurser vil prioritering være aktuelt. FoU-bevilgninger i Norge ligger under både nivået i OECD og i de andre nordiske landene, og økte norske forskningsbevilgninger er et politisk mål. Men selv med økte bevilgninger, vil Norge være et lite FoU-land med behov for prioriteringer og strategiske satsinger. Dessuten er høyere utdanningsinstitusjoner kostbare institusjoner, noe som bidrar til å utfordre universitetenes evne til å prioritere og satse strategisk om en ønsker å være en synlig forskningsaktør internasjonalt på i alle fall enkelte felt. Også for utdannings siden av universitetenes virksomhet er strategi og prioriteringer et aktuelt tema. Fagdimensjonering og kvalitetsutvikling er relevante stikkord i denne sammenhengen.

I dette prosjektet vil universitetenes evne til å formulere strategiske planer og strategiske satsinger, og planenes og satsingenes effekter, fungere som mål på styringskapasitet. Når det gjelder planarbeid vil alle sider av universitetenes virksomhet være inkludert, mens strategiske satsinger i hovedsak vil være synonymt ved forskningssatsinger i denne rapporten. Formålet med prosjektet er å belyse universitetenes strategiske planarbeid og strategiske satsinger på institusjonsnivå. Prosjektet er tredelt hvor vi for det første ønsker å rette søkelyset mot hvordan slike satsinger formuleres. Nærmere bestemt innebærer det at vi ønsker å følge prosessen fram til utforming av planer og definering av strategiske felt; hvordan involveres ulike aktører på ulike nivå i organisasjonen? Vitenskapelig ansattes holdning til strategisk arbeid er en del av dette. For det andre spør vi hvilken betydning strategisk plan og satsingene har for virksomheten og for institusjonens profil utad. Her er det naturlig å fokusere på hvilke formål planene og satsingene har, og om de realiseres. Er det slik at strategiene preger institusjonenes indre liv og aktivitet, eller er de ment som dekorasjon og med eksterne relasjoner snarere enn intern aktivitet som mål?

Både når prosessen fram til strategisk plan og strategiske områder blir vedtatt og effektene av dem blir studert, vil forholdet mellom de ulike nivåene i beslutningsstrukturen ved universitetene være sentralt. Det innebærer blant annet at

relasjonen institusjonsnivå, fakultetsnivå og instituttnivå vil være et viktig element i analysen, likeledes betydningen av føringer fra eksterne aktører. Et sentralt spørsmål i denne sammenhengen er om utviklingen av universitetsnivåets strategiske kapasitet har skjedd på bekostning av den sterkt disiplinbaserte beslutningsstrukturen ved universitetene. Det betyr at vi vil rette søkelyset mot hvilke manøvreringsmuligheter universitetene på sentralt nivå har for strategisk handling. Forholdet mellom institusjonenes evne til å formulere strategier og muligheten for å iverksette dem, er et spørsmål som vil bringe de to problemstillingene sammen.

For det tredje vil vi kartlegge hvilke organisatoriske løsninger som velges for faglige satsingsområder. Beskrivelser av universitetet framhever ofte det komplekse ved organisasjonen. Spørsmålet er hvorvidt satsingsområder bidrar til ytterligere kompleksitet i universitetsorganisasjonen. Clarks studie av europeiske entreprenøruniversiteter viste at mer midlertidige organiserte enheter som kommer i tillegg til den stabile, tradisjonelle disiplinbaserte strukturen, ofte ble organiserte i mer matriselignende organisasjonsformer (Clark 1998). Om dette er en organisasjonsform som benyttes i større faglige satsingsområder ved norske universiteter, og at de slik sett opererer på tvers av den klassiske faglige organiseringen vil bli belyst. I så fall er det naturlig å spørre om en slik organisering skaper spenninger i en tradisjonell disiplinbasert organisasjonsform. Videre spør vi om nye måter å organisere virksomheten på skaper behov for eller forventninger om nye lederroller; der det å lede et disiplinbasert institutt kan innebære noe kvalitativt annerledes enn det å lede et større tverrfaglig satsingsområde. Dessuten vil vi anta at framveksten av nye organisasjonsløsninger vil ha konsekvenser for hvordan universitetene som kollektiv kan handle og hvordan den totale virksomheten kan formes. Ved å studere disse fenomenene vil ufordringer som universitetene som organisasjon står overfor, bli tydeliggjort.

Universitetenes formål er å drive forskning, undervisning og forskningsformidling. I tillegg skal denne virksomheten administreres. Vi vil se på strategiske planer innen alle disse feltene, og eventuelle planer på andre områder. En studie foretatt ved amerikanske universiteter for omlag 30 år siden, viste at universitetene gjerne hadde detaljerte planer på områder som sentraladministrasjonen hadde størst innflytelse over, som planer for bygningsmassen, økonomi osv., og at planene ofte unngikk akademiske spørsmål (Cohen & March 1974). Ved å kartlegge universitetenes strategiske planer vil vi se om dette er tilfelle også for dagens norske universiteter.

Det er grunnlag for å hevde at den strategiske tenkningen på institusjonsnivået har økt ved norske universiteter siden begynnelsen av 1990-tallet (Larsen

1995). Dette har blant annet materialisert seg i strategiske plandokumenter med en tidshorison på 4–5 år. En av nyvinningene ved dette arbeidet er at institusjonene peker ut satsingsområder for de neste årene. Hvordan denne type strategi fastsettes og hvilken betydning de har vet man imidlertid lite om. Dette er spørsmål vi ønsker å belyse i denne rapporten.

Datamaterialet vil bli analysert ut fra ulike beslutningsmodeller i akademia, og hvor spørsmålet er om prosessene er i tråd med en kollegial beslutningsmodell, en politisk beslutningsmodell, en hierarkisk modell eller en garbage can modell. I en kollegial modell er arbeidet med å formulere strategiske planer kjennetegnet av bred deltakelse fra vitenskapelig personale i grunnenhetene, og universitetets strategiske plan framstår gjerne som summen av planene til de ulike underenhetene. I en politisk modell er institusjonens strategiske plan et resultat av tautrekking mellom ulike interesser og hvor planen gjenspeiler den mektigste koalisjonens interesser. En politisk modell åpner også opp for at eksterne interessenters syn inkluderes. I en hierarkisk modell er strategisk plan et resultat av en toppstyrt beslutningsprosess på universitetet. I en garbage-can modell er institusjonens plan et utfall av mer eller mindre tilfeldige forbindelser mellom problemer, løsninger og aktører.

1.2 Strategi som et nytt fenomen?

Ofte framstilles strategiske satsinger for den faglige virksomheten som et relativt nytt fenomen. Det er i den sammenhengen grunn til å minne om at faglige prioriteringer bestandig har funnet sted på universitetene gjennom definering av stillinger. Når stillinger opprettes har det alltid vært spørsmål om hva det er viktig for universitetene å ha faglig kompetanse på. Ved at nye stillinger spesifiseres i en bestemt retning sier universitetene noe om hvilke tema det er ønskelig at det gis undervisning innenfor og drives forskning på. Profil på stillinger representerer således et veletablert strategisk virkemiddel. Både fra universitetshold og fra politisk hold er det hevdet at opprykksordningen etter kompetanse har svekket lærestedenes mulighet til å benytte stillingsutlysninger som strategisk virkemiddel. I stortingsmelding nr 27 *Gjør din plikt – Krev din rett* gikk regjeringen inn for å avvike ordningen med opprykk etter kompetansevurdering fordi: «Institusjonenes behov for ressursstyring og til selv å vurdere hvilke fagområder de skal bygge opp kompetanse i, tilsier at opprykksordningen til professorstilling avvikles» (s52). Motkrefter mobiliserte mot forslaget og avgjørelse ble utsatt i påvente av at ordningen evalueres. Evalueringen av opprykksordningen som ble avsluttet høsten 2003, viste at det var meningsforskjeller i spørsmå-

let om opprykksordningen hadde redusert mulighetene for faglig styring. Universitetsdekanene delte seg i to jevnstore grupper i dette spørsmålet (Kyvik et al 2003). Blant rektorene i høyskolene var det bare et fåtall som sa seg enige i at opprykksordningen svekket muligheten for strategisk styring. Hva som vil skje nå som evalueringen foreligger, er i skrivende stund ikke vedtatt.

Men strategiske områder innebærer en bredere innsats enn hva som signaliseres gjennom stillinger enkeltvis. Selv om strategisk tenkning på universitetene ikke er nytt, er det grunnlag for å hevde at institusjonell planlegging har blitt viktigere og mer kompleks, og dermed også mer problematisk. Med kvalitetsreformen i høyere utdanning kan strategisk arbeid bli enda viktigere for statlige høyskoler med universitetsambisjoner. Regjeringen har vært klar på at man ikke ønsker flere breddeuniversiteter, men åpner opp for at høyskoler kan bli såkalte nisjeuniversiteter (Innst S nr 337 2000-2001). Dette vil kunne bety nye universiteter kjennetegnet av konsentrasjon og spesialisering av faglig virksomhet.

Det såkalte Ryssdalutvalget (NOU 2003:25) som la fram innstilling om ny lov for universiteter og høyskoler høsten 2003 begrunner delvis sitt forslag ut fra behov for økt vektlegging på strategi og prioriteringer ved at de skriver: «I tiden framover blir det nødvendig at institusjonene kan foreta klare prioriteringer og forplikte seg til å gjennomføre sine strategiske valg. Flertallet mener at dagens modell er lite egnet til å sette institusjonene i stand til dette. Reform er derfor nødvendig for å forbedre institusjonenes juridiske handlekraft.»

1.3 Hvordan forstå strategi?

Innen høyere utdanning ble strategibegrepet først innført i USA, hvor man var inspirert av strategi som styringsverktøy i det private næringslivet (Maassen & Vught 1993). Den opprinnelige betydningen av strategi er imidlertid krigskunst/krigslist. Ordet kommer fra gresk «strategia», etter de «strategos» (felt herrer) som ble valgt til å ivareta krigsvesenet og utenrikspolitikken i antikkens Athen (kilder: www.caplex.no og Merriam-Webster's Online Dictionary). I dag brukes begrepet mer generelt, det betyr normalt en bevisst plan for å nå et mål. Samtidig har begrepet også flere andre betydninger. I tillegg til (1) en bevisst plan, kan en strategi mer konkret være (2) en «listig» manøver overfor konkurrenter, (3) posisjonering i omgivelsene, (4) et handlingsmønster eller (5) et perspektiv (Mintzberg 1987).¹

Klarest knyttet til begrepets opprinnelse (krigslist) er strategi som en listig manøver overfor konkurrenter. En strategi er her en handling eller et sett av

handlinger for å utmanøvrere motstandere og konkurrenter. I den grad slike strategier er nedfelt i dokumenter vil disse naturlig nok være konfidensielle.

Strategi kan også bety *posisjonering* – å plassere organisasjonen i forhold til omgivelsene, dvs. å velge eller skape dens domene eller nisje. Her er strategiutforming knyttet til strømninger og endringer i omgivelsene, og spørsmålet er hvordan organisasjonen skal gripe muligheter i omgivelsene og posisjonere seg i et marked. Uttrykk som «strategisk handling» er ofte knyttet til strategi som «krigslist» eller som posisjonering. Begge disse strategibegrepene er konsentrert om hvordan en bør handle for å møte omgivelsene på best mulig måte.

Et eksempel på strategi som *handlingsmønster* finner vi hos Hardy (1984). De definerer strategi som et realisert mønster i en strøm av beslutninger og handlinger. Bakgrunnen er at de mener at strategi som en bevisst plan som styrer atferd er et for begrenset begrep til å forstå strategiformuleringer i en universitetsorganisasjon. De lanserer derfor et alternativt strategibegrep som ikke fokuserer på uttalte intensjoner, men på eventuell konsistens i handlinger og/eller beslutninger i organisasjonen. De anser strategier som det realiserste snarere enn det intenderte, og ifølge dem kan en organisasjon ha en realisert strategi uten å ha en intendert strategi – mønstre kan være tydelige uten at intensjonene er det. Det innebærer at det skilles mellom planlagt og ikke planlagt strategi hvor den siste framstår som et resultat av et atferdsmønster. Dette betyr at strategier kan eksistere uten innsats fra organisasjonens sentrale aktører, og at en strategi ikke nødvendigvis trenger å være eksplisitt formulert, den kan forme uten å være formulert.

Den siste betydningen av strategi er *perspektiv* – i betydningen en felles overordnet virkelighetsforståelse, kultur eller ideologi som preger en organisasjon. En organisasjons strategi er her et felles perspektiv hos dens medlemmer som preger deres intensjoner og/eller handlinger. Ved universiteter vil vi eksempelvis kunne finne at akademisk frihet er et felles ideal som styrer virksomheten, og likeledes at en kultur som meritterer internasjonal publisering har stor betydning for hva som foregår. Ut fra denne siste definisjonen av strategi vil slike forhold kunne identifiseres som et universitets strategi.

Men den vanlige betydningen av strategi er som nevnt den som er knyttet til plan og planlegging. Ifølge Mintzberg har strategier her to sentrale trekk: «they are made in advance of the actions to which they apply, and they are developed consciously and purposefully» (Mintzberg 1987: 11). Det er slik strategier framstår i ulike former for plandokumenter, og det er denne betydningen av strategi

1 På engelsk presenterer Mintzberg dette som fem p'er for strategi: Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective.

vi tar utgangspunkt i denne rapporten. En strategi er en bevisst plan som omfatter målsetninger og gjerne også tar stilling til handlingsvalg for å nå disse målene. Utover dette er *plandokumenter framkalt handling* også en mulighet det er viktig å inkludere når vi studerer universitetets strategiarbeid. En strategi innebærer ikke nødvendigvis prioritering eller profilering, og kan noen ganger bedre beskrives som en paraply over eksisterende og pågående aktivitet. Dette er en oppfatning i tråd med Cohen og March (1974: 104): «Academic «policy» is the accretion of hundreds of largely autonomous actions taken for different reasons, at different times, under different conditions, by different people». De har beskrevet strategiske planer ved universiteter som “the natural consequence of asking each department to prepare a plan and then binding them together without editing.

Vårt valg om å ta utgangspunkt i strategi som plan, og ikke eksempelvis som handlingsmønster eller perspektiv, har bakgrunn i studiens problemstilling. Denne rapporten tar for seg universitetenes styringsevne i forhold til eksplisitt strategiutforming og realisering av strategier. En definisjon av strategier som handlingsmønster er lite egnet når det er organisasjoners evne til å artikulere og realisere målsetninger som skal studeres.

Vi vil derfor legge en definisjon av strategi som plan til grunn i vår empiriske tilnærming til feltet. Det strategiarbeidet som skal studeres dreier seg om å formulere planer som uttrykker institusjonens mål for framtida. I tillegg til uttrykte intensjoner skal strategiprosessene definere ulike steg som er nødvendige for å nå intensjonene. Det betyr at i dette prosjektet vil vi fokusere på strategi slik den framstår i sentrale plandokumenter og oppfølgingen og realiseringen av disse.

En studie av universitetets handlingsmønster som strategi, med en kartlegging av om/hvordan beslutninger og handlinger utgjør et mønster over tid, ville selvsagt kunne være et interessant supplement til en studie av styringsevne i forhold til eksplisitt strategiutforming og -realisering. Likeledes vil studier av hvordan felles overordnede perspektiver som styrer virksomheten ved universitetene kunne være nyttige for å forstå utforming og iverksetting av strategier. Dette vil imidlertid ikke være mulig å gjennomføre innenfor dette prosjektets rammer.

Samtidig som vår definisjon av strategi er relatert til planer, bruker vi begrepet *strategisk* hovedsakelig om forhold som er viktige for organisasjonens framtid og dens forhold til omgivelsene. Dette begrepet er nærmest knyttet til strategi som *posisjonering* – valg som er viktig med henblikk på å møte omgivelsene på best mulig måte i framtiden.

1.4 Hvordan studere strategi?

Strategisk arbeid kan skje på flere nivåer og områder, og vi ønsker derfor å belyse dette fra ulike vinkler og med et bredt sett av data. Denne undersøkelsen av norske universiteter som strategiske aktører er derfor basert på flere kilder og metoder. For det første er ulike plandokumenter ved universitetene et viktig utgangspunkt for å kartlegge strategiske satsinger på universitetene.

For det andre benytter vi tall fra institusjonene for å kartlegge hvor store satsingene er. Gjennom å kartlegge og følge ressursene som kanaliseres til satsingsområdene fra institusjonenes side, vil vi kunne få en pekepinn på hvilken plass og rolle satsingene har i institusjonens faglige aktiviteter. Spørsmål som er sentrale i denne sammenhengen er om områdene innebærer nye eller omfordelte midler med påfølgende ny aktivitet, eller om dette er en konsolidering av eksisterende aktivitet.

Det er videre gjennomført intervjuer med ulike aktører ved universitetene. For det første baserer vi oss på intervjuer med faglige og administrative ledere på sentralt nivå ved universitetet med ansvar for utforming og oppfølging av strategisk planarbeid. For det andre er koordinatorene for enkelte av universitetenes satsinger intervjuet.

I tillegg bygger prosjektet på en spørreskjemaundersøkelse blant samtlige fast vitenskapelig ansatte ved de fire universitetene, Norges Handelshøyskole, Norges Landbrukshøgskole og Norges Veterinærhøgskole våren 2001. Av 3676 ansatte svarte 2212, dvs en svarprosent på 60 prosent. I denne rapporten er bare svarene fra personalet ved universitetene benyttet. Denne undersøkelsen dekker mange sider av universitetenes aktivitet, inkludert enkelte spørsmål som berører strategisk arbeid ved universitetene.

Casestudier er benyttet for å gi et nærbilde av enkelte strategiske satsinger. Vi har i denne sammenhengen valgt ut NTNUs fem satsingsområder og program for tverrvitenskapelig forskning. Ved UiO er satsingsområdene EMBIO og Etikk presentert.

Rapporten vil også trekke vekslers på foreliggende studier som berører temaet strategiske satsinger på universitetene. Siden utfordringen om å opptre mer strategisk er felles for vestlige universiteter, vil undersøkelsen av norske læresteder ses i lys av hva som skjer ved universiteter i andre land. Som nevnt tidligere var universitetene i USA først ute med å benytte strategisk planlegging som styringsverktøy. Erfaringene herfra vil bli presentert som et bakteppe for det strategiske arbeidet ved norske universiteter. Når det gjelder europeiske erfaringer vil blant annet Burton Clarks undersøkelse av europeiske entreprenøruniversiteter (1998) bli benyttet i sammenligningen mellom norske og andre europeiske læresteder.

2 Strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner

For å forstå strategisk planlegging ved universitetene er det nødvendig å forstå hvilken organisatorisk kontekst den strategiske tenkningen foregår i. En måte å kategorisere de ulike beslutningsnivåene er i følge Clark (1983) å konsentrere oppmerksomheten om tre autoritetsnivåer: grunnenhetene/disiplinene (mikro), institusjonsnivået (meso) og systemnivået (makro). Her vektlegges interaksjonen og dynamikken mellom alle de tre nivåene for å bygge et helhetlig bilde av hva som skjer både innen enkeltinstitusjoner og systemer. Antagelsen er at det er gjensidig aksjon og reaksjon mellom de tre nivåene, og at akademikere i grunnenhetene neppe er totalt prisgitt de andre nivåene.

2.1 Betydningen av disiplinstrukturen

En tradisjonell forståelse av universitetet som organisasjon tar ofte utgangspunkt i at universiteter er organisert i kunnskapsområder eller disipliner. Et kjennetegn ved den disiplinbaserte strukturen er en stadig økende spesialisering med påfølgende oppsplitting i nye fagfelt. Resultatet er at tradisjonelle universiteter kjennetegnes av faglig bredde. Det gjelder alle de fire universitetene i Norge.

Drivkreftene bak en økende differensiering kan være at vitenskapens voksende omfang møtes med opprettelsen av nye disipliner (Mathisen 1994). Vitenskapelig ansattes egeninteresse av en slik utvikling er også en mulig forklaring. Ved å skille ut spesialiserte felt slipper man å være underlagt andres faglige autoritet og kontroll (Larsen 1995). Slik sett kan det være et strategisk grep å opprette egne forskningsfelt.

Utfordringen til universitetene om å utvikle strategiske områder kan dermed forstås som en reaksjon på den enorme kunnskapsveksten med påfølgende fragmentering av organisasjonen. Kombinasjonen av kvalitet i forskningen som et overordnet mål og en erkjennelse av at det ikke er mulig å produsere fremragende forskning og utdanning på alle felt, tvinger fram behov for en viss konsentrasjon (Smeby 2003). Strategiske satsinger for universitetet som sådan kan også ses som et uttrykk for behov for å koordinere på tvers av enhetene.

Selv om den disiplinbaserte forskningen er viktig for å forstå vitenskapens suksess, kan det også argumenteres med at denne organisasjonsformen stenger ute alternative perspektiver og reduserer mulighetene for å tenke på tvers (Sme-

by 2003). Becher (1989) har benyttet metaforen stammesamfunn for å illustrere hvordan forskningsfelt forholder seg til andre fagfelt og i forhold til ikke-vitenskapelig kunnskap. Det har vært stilt spørsmål ved om spesialiseringen har gått for langt, at feltene opererer for isolert og derfor ikke lenger er hensiktsmessig. Disiplinstrukturen har gitt stor individuell frihet til den enkelte faglige ansatte både med hensyn til forskningen og undervisningen. På denne bakgrunn er det grunn til å hevde at disiplinstrukturen ved universitetene vanskeliggjør satsinger på tvers. Dette peker i retning av at institusjonsnivået må styrkes for å muliggjøre strategisk planlegging.

Mintzberg (1983) har betegnet organisasjoner med stor grad av desentralisering til individnivået som profesjonelle byråkratier – en organisasjonsform som er utviklet for at hver skal ta vare på sitt felt. Mangel på koordinering er en ulempe som ofte trekkes fram ved denne organisasjonstypen. Mintzberg mener begrepet strategi mister en del av sin betydning i et profesjonelt byråkrati fordi det er vanskelig å bli enige om felles mål. Cohen og March (1974) har også påpekt det problematiske ved universitetenes mål. Ifølge dem er problematisk målstruktur et av kjennetegnene ved universitetene som organiserte anarkier. Med dette menes at målene varierer samtidig som de er inkonsistente og lite definerte og operasjonaliserbare. Konsekvensen er at målene har liten betydning som et middel for å styre organisasjonen i en bestemt retning. Målene er lite kontroversielle så lenge de ikke er spesifiserte, men framstår som vage på overordnet nivå. Det er antatt at det eksisterer latente interessemotsetninger, og dersom målene spesifiseres vil disse komme til overflaten og skape konflikt i organisasjonen (March & Olsen 1976). Så lenge det er opp til den enkelte å operasjonalisere målene, unngår man slik konflikter.

Tradisjonelle universiteter framstår dessuten som organisasjoner med komplekse beslutningsstrukturer og komplekse administrative system. Kompleksiteten som karakteriserer universitetene er delvis et resultat av kunnskapseksplorasjonen. Når autoritet over kjerneaktivitetene er plassert hos akademisk personale, har institusjonens ledere begrenset kapasitet til å styre organisasjonen. Siden det sentrale nivået har begrenset autoritet, har planleggerne begrenset mulighet til å utforme institusjonens strategi uten omfattende beslutningsprosesser.

2.2 Institusjonsnivåets posisjon

Flere forskere innen feltet høyere utdanning har pekt på at institusjonsnivået ved universiteter og høyskoler har styrket sin posisjon. Eksempelvis har Musselin og Mignot-Gerard (2002) beskrevet en utvikling hvor autoritet over noen

sentrale policy-spørsmål har beveget seg oppover i organisasjonen. De påpeker at denne utviklingen har gjort det mulig for universitetene å utvikle en felles strategi og politikk for institusjonen. I Frankrike har denne styrkingen av universitetsnivåets strategiske kapasitet skjedd på bekostning av den tidligere sterke disiplinbaserte beslutningsstrukturen. Studier fra Sverige har også vist at institusjonsnivået har styrket sin stilling de siste årene (Askling 1997).

I likhet med andre vestlige land har forholdet mellom offentlige myndigheter og universiteter i Norge vært preget av betydelig overføring av oppgaver fra myndighetene til institusjonene. Denne delegeringslinjen innebærer blant annet en selvstendigjøring og ansvarliggjøring av institusjonene med påfølgende forutsetning om at institusjonene har evne og vilje til strategisk planlegging og handling. Formell delegering er imidlertid ingen garanti for at institusjonene evner å handle strategisk og profilere sin virksomhet. Det forutsetter at lærestedenes har et institusjonsnivå som fungerer på en måte som gjør at de klarer å operere som en kollektiv enhet.

2.3 Strategisk arbeid og omgivelsene

I tillegg til at den disiplinbaserte strukturen med stadig økende organisatorisk fragmentering i seg selv kan fordre strategiske grep for oppnå en viss koordinering av virksomheten, kan også forhold utenfor universitetene bidra til å forklare hvorfor behovet for strategisk tenkning er kommet mer i forgrunnen. I litteraturen om strategiarbeid i høyere utdanningsinstitusjoner argumenteres det også for at strategisk planlegging er en metode for institusjonene til å kunne gripe muligheter i omgivelsene. Cope (1987) poengterer at strategisk planlegging innebærer en åpen tilnærming til styring av institusjonen gjennom usikre farvann og er et verktøy for å identifisere en god posisjon i kampen om ressurser. Strategi kan på denne bakgrunn ses som det motsatte av passiv tilpasning til ytre krav, og hvor hensikten er å framstå som proaktiv snarere enn reaktiv.

Høyere utdanningsinstitusjoner og særlig universitetene har ofte blitt beskyldt for å fungere isolert fra omgivelsene, og det har vært gjort stadige forsøk på å styrke båndene mellom samfunn og høyere utdanningsinstitusjoner. Et press på utdanningsinstitusjonene til å være mer åpne overfor omverden kan man finne igjen i hele den vestlige verden. Strategisk planlegging har blitt framholdt som et verktøy som gjør utdanningsinstitusjonene mer oppmerksomme i forhold til sine omgivelser (Chaffee 1985: 135 referert i Maassen og van Vught 1993). Det har blitt hevdet at universiteter har operert så mye i isolasjon at det truer deres tillit i samfunnet og dermed deres ressursgrunnlag. Strategisk plan-

legging er videre antatt å kunne øke beslutningstakernes bevissthet om konkur-
renters bevegelser for å tiltrekke seg studenter og ekstern finansiering.

Det er flere og til dels ulike eksterne relasjoner universitetene er blitt utford-
ret til å styrke. I et kompetansebasert samfunn med en yrkesaktiv befolkning
med høyt utdanningsnivå, blir det blant annet stilt krav til lærestedene om å re-
spondere på behov i arbeidslivet. Betydningen av økt kontakt mellom universi-
tet og næringsliv er et annet tema som har vært sterkt framme i norske myndig-
heters politikk for høyere utdanning og forskning (Gulbrandsen & Larsen
2000).

Fra universitetenes ståsted kan også offentlige myndigheter ses som en eks-
tern aktør, om enn i en særstilling i og med at universiteter er statlige institusjo-
ner og slik sett inngår i et hierarki med departement som overordnet myndig-
het. Myndighetene har i økende grad tatt et steg bort fra direkte kontroll av
høyere utdanningsinstitusjoner, noe som har medført behov for økt styrings-
ekspertise på institusjonsnivå. Dette igjen kan ses som en styrking av institusjo-
nell autonomi.

3 Et internasjonalt overblikk

Høy endringstakt og større konkurranse er to trekk som har kjennetegnet utdanningssystemet i mange land. I løpet av de siste tiårene har formell planlegging blitt framstilt som en nødvendighet for å møte denne situasjonen og for å sikre institusjonell overlevelse og vitalitet (Schmidtlein & Milton 1990). Siden 1980-tallet har det blitt hevdet at tida for inkrementell planlegging er forbi og at universitetene må ta strategiske grep (Keller 1983).

For å plassere de norske universitetenes strategiske arbeid i en internasjonal kontekst, vil vi ha en gjennomgang av bruken av strategisk planlegging ved universiteter i ulike land. Siden universitetene i USA var først ute med å ta i bruk strategisk planlegging som styringsverktøy, er det naturlig å begynne med erfaringene derfra når internasjonale tendenser på feltet skal beskrives.

3.1 Strategisk planlegging i høyere utdanning i USA

Mange av de ledende amerikanske universitetene har utviklet planleggingsprosesser som fungerer som et styringsredskap i omgivelser preget av endring og konkurranse (Dill 1996). Utdanningsforskere i USA har studert strategisk planlegging og ledelse ved amerikanske utdanningsinstitusjoner i en årrekke, og det er utarbeidet håndbøker for praktikere på feltet.

Sterkt inspirert av bruken av strategisk planlegging i næringslivet begynte høyere utdanningsinstitusjoner i USA med formell planlegging med en langsiktig horisont allerede på 1960- og 1970 tallet. Behovet for å reformere høyere utdanningsinstitusjoner sto på dagsorden og førte til at mange amerikanske universiteter tok i bruk strategisk planlegging for å omforme institusjonene (Powers 2000). Selv om amerikanske universiteter og høyskoler har benyttet strategisk planlegging som styringsverktøy i flere tiår, har det hatt noe forskjellig innhold til forskjellige tider. I første fase, som omfatter perioden fra slutten av 1960-tallet til slutten av 1970-tallet, lå en rasjonell modell med intern orientering til grunn for planleggingsarbeidet (Presely & Leslie 1999).

I den andre fasen, som begynner på slutten av 1970-tallet, innebar strategisk planlegging at lærestedene la mer vekt på å tilpasse seg endrede eksterne omgivelser (Presely & Leslie 1999). I USA som i andre land ble strategisk planlegging sett som en nødvendighet i harde økonomiske tider og på 1980-tallet var effektivitet og nedskjæringer i fokus. Fra begynnelsen av 1980-tallet ble strategisk

planlegging en respons til nedgang i studenttallene, økte kostnader og nye prioriteringer. De nye elementene i strategisk planlegging besto for det første av bruk av omgivelsesanalyse. For det andre ble vurderinger av organisasjonens styrker og svakheter et utgangspunkt for å fastsette institusjonens mål. Denne type strategisk planlegging ble sett på som et alternativ til en rasjonell planleggingsmodell ved at den i større grad ivaretok det unike ved akademisk virksomhet, samtidig som man tok inn over seg at institusjonenes omgivelser var preget av konkurranse (Keller 1983). Keller framhevet betydningen av å se ut over organisasjonens grenser i det strategiske arbeidet, og at en vurdering av den eksterne konteksten var vel så viktig som interne forhold. Ifølge Keller er endringer i omgivelsene, konkurranseforhold, vekstmulighetene og organisasjonens styrker og svakheter sentrale faktorer i planleggingsarbeidet. Med dette som utgangspunkt er strategisk planlegging å forstå som en antenne som oppfatter endringer i omgivelsene.

På 1990-tallet var strategi ensbetydende med spørsmålene «Hvor går vi og hvordan kommer vi dit?» (Presely & Leslie 1999). På 1990-tallet ble den fortsatte interessen for formell strategisk planlegging forsterket av interessenter utenfor institusjonene, inkludert offentlige myndigheter som etterlyste strategiske planer. Tankegangen er at når ressursituasjonen blir strammere, kan løsningen blant annet ligge i bedre planlegging. Strategiarbeidet i USA begynte som strategisk *planlegging*, men etter hvert ble vekten lagt på strategisk *styring* og strategisk *tenkning*. I det ligger at strategisk ledelse og beslutningstaking bindes sammen med den daglige operasjonelle ledelsen (Dooris & Lozier 1990).

Motivene bak strategisk ledelse kan være ulike avhengig av plassering i institusjonen. Schmidtlein og Taylor (1996) har gjort en studie som viser hvordan strategisk planlegging blir vurdert sett fra ansatte i grunnenhetene ved universitetene (gjengitt i Powers 2000). I denne studien framgikk det at vitenskapelige ansatte ikke lenger så strategisk ledelse som et verktøy for å øke ressursene, men heller som et middel for å rettferdiggjøre omfordeling av eksisterende midler (s284). Studien viste også at sett fra det vitenskapelige personalets side var fordelene med strategisk planlegging en klarere visjon for institusjonen og en realistisk vurdering av institusjonens styrker og svakheter. Dessuten ga ansatte uttrykk for at strategisk planlegging gjorde det lettere å ta vanskelige avgjørelser i budsjettssammenheng og å foreta prioriteringer.

Mot slutten av 1990-tallet ble strategisk planlegging ved universitetene i USA i stadig økende grad møtt med skepsis, både ut fra premissene planleggingen bygger på og ut fra erfaringene man kunne observere. Flere mente at planleggingsmodellen er mest egnet under stabile forhold, noe som ikke preger dagens

samfunn. Studier viste at for institusjoner med problematisk økonomi, er resultatene av bruk av strategisk planlegging svært blandede (Presely & Leslie 1999). Også Schuster et al (1994) viste i sin studie at utdanningsinstitusjonene møter problemer med hensyn til planlegging i perioder med økonomiske innstramninger, mens slike planleggingsprosesser var lite problematiske så lenge systemet var preget av betydelig vekst og hadde bred støtte i omgivelsene. Leslie (1996) spør om det er verdt kreftene å utvikle en strategi og henviser til Mintzberg som peker på at omgivelsene ikke alltid utvikler seg i en retning som strategisk tenkning kan oppfatte. Leslies konklusjon er at svaret på skiftende omgivelser ikke nødvendigvis er strategisk planlegging.

I følge Schmidtlein and Milton (1990) har mange læresteder forsøkt å bruke planleggingsprosedyrer anbefalt av eksterne konsulenter. Ofte har dette resultert i betydelig frustrasjon og skuffelse etter som man ikke oppnår enighet internt, enhetene avviser å ta fatt i de viktige spørsmålene og forventningene overstiger tilgjengelige ressurser. Til tross for mange hindringer finnes det støtte i forskningen for at lærestedene som lykkes tar inn over seg endringer i omgivelsene og presserende interne problemer (op.cit). Men istedenfor ukritisk å adoptere en spesiell planleggingsmetode, engasjerer disse lærestedene seg i et bredt spekter av aktiviteter. Det har vist seg at de mest vellykkede strategier er fleksible, og krever at institusjonene bevarer sitt opprinnelige mål. Radikalt avvik fra organisasjonens mål er trolig en lite klok strategi. Andre har vist at strategisk planlegging er mest vellykket i de tilfellene hvor det allerede er utviklet en klar visjon og kultur ved institusjonen.

Siden amerikanske universiteter i hvert fall i teorien alltid har vært utsatt for markedsmekanismer, har strategiske avgjørelser på institusjonsnivået vært mye diskutert, men ifølge Dill (1996) i mange tilfeller vært av mer symbolsk enn reell karakter. Planleggingsprosesser er ofte overflatiske øvelser hvor man unngår de vanskelige avgjørelsene (op.cit.: 36). I følge Dill har strategier for iverksetting av planen og for refordeling av ressurser ofte blitt oversett og undervurdert, mens det er nettopp dette som kjennetegner strategiske planleggingsprosesser ved flere av de ledende amerikanske forskningsuniversitetene. Han nevner universiteter som Michigan, Minnesota, Princeton og Stanford som eksempler på institusjoner med høy kvalitet som har iverksatt strategier som innebærer varig endring. Universitetenes suksess i denne forbindelse forklarer han med at de tar hensyn til kritiske organisasjonsfaktorer, dvs at prosessene harmonerer med og støtter opp under den akademiske organisasjonen de foregår i. Mislykket strategisk arbeid tilskriver han at det ikke legges nok vekt på beslutningsprosessen som er nødvendig for institusjonell endring. For at planlegging skal bli en stra-

tegisk prosess for et universitet, er det nødvendig at arbeidet er lagt opp slik at det samler organisasjonen og fremmer samarbeid. Lykkes man med det, kan planleggingsprosessen bli et viktig instrument for å integrere en høyst differensiert og fragmentert institusjon (Dill 1996).

En av forklaringene som er lansert for å forstå hvorfor strategisk planlegging mislykkes, er at beslutningsprosesser i akademia krever legitimitet og bred aksept blant dem de angår. Den tradisjonelle beslutningskulturen i akademia som favoriserer bred deltakelse, ble imidlertid satt under press på 1980-tallet både fordi den ble ansett som for tidkrevende og fordi institusjonene ikke hadde det samme handlingsrommet (Presely & Leslie 1999). Til tross for mye entusiasme rundt strategisk planlegging på 1980-tallet var det også mye frustrasjon ved institusjonene både fordi mange mente det var tidkrevende og heller ikke ble opplevd som veldig nyttig (Powers 2000). Strategisk planlegging som sentralt generert verktøy ble også sett på med mistenksomhet fra grunnenhetene, spesielt når det var motsetninger mellom grunnenhetenes planer (op.cit: 284). Videre har planene blitt kritisert for å være altfor generelle og dermed ikke fungert som en ledetråd når beslutninger skal tas. Det er sagt at strategiske planer har lagt for stor vekt på inntekstgenererende strategier, og dermed ikke sett sammenhengen mellom plan og budsjett. Kritikerne hevder også at strategisk planlegging ikke har økt institusjonenes evne til å ta opp i seg endringer i omgivelsene. Dessuten er det påpekt at planer for iverksettingen av den strategiske planen ofte glimrer med sitt fravær (Powers 2000).

Som en indikator på om strategiske planer iverksettes har Morphew (2000) studert sammenhengen mellom strategi og nedleggelse av utdanningsprogrammer ved et amerikansk universitet. Mange universiteter – selv de med strategiske planer – har multiple mål og sammenhengen mellom handling og plan er slik ikke entydig. Morphew er i sin studie opptatt av hvordan den strategiske planen og dens komponenter fortolkes. Hans studie dokumenterer uenigheten som kan følge med iverksetting av den strategiske planen og viser hvordan den kan bli subjektivt fortolket og brukt selektivt (s276).

Flere har også pekt på at strategisk planlegging spiller en viktig rolle i profesjonelle organisasjoner som eksempelvis universiteter, men at verktøyet ikke har samme funksjon som i byråkratiske organisasjoner og dermed må tilpasse seg konteksten det foregår i (Langley 1989, Mintzberg 1994). Framfor å være et middel til kontroll og koordinering fra sentralt hold, er strategisk planlegging ifølge dem et innspill til den kollektive beslutningsprosessen i institusjonene.

3.2 Strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner i Europa

I tillegg til erfaringene med strategisk planlegging i USA, er det også naturlig å trekke veksler på europeiske erfaringer. Basert på foreliggende studier, vil vi i det følgende vise hva enkelte land og enkelte universiteter i Europa har gjort med hensyn til strategisk planlegging og profilering av aktivitetene. Framstillingen har ikke ambisjoner om å tegne et fullstendig bilde av situasjonen i Europa som sådan. I denne gjennomgangen vil vi først og fremst benytte universiteter som inngår i Burton Clarks (1998) studie av europeiske entreprenøruniversiteter. Bakgrunnen for at vi velger Clarks studie er at universitetene som inngår her alle er institusjoner som har klart å utvikle en distinkt profil.

Som i USA er det også i Europa enighet om at omgivelser i rask endring krever verktøy som gjør det mulig å foreta strategiske valg i høyere utdanningsinstitusjoner (Dill 1996, Neave 1995). Nye krav og forventninger fra offentlige myndigheter, introduksjon av mer markedslignende styringsstrukturer og nedgang i offentlige bevilgninger medfører at universiteter og høyskoler må profilere sin virksomhet.

Det er ingen tvil om at utdanningssystemene i Europa har gjennomgått store endringer de siste tiårene, om enn i ulik takt og grad. Blant annet er konkurransen mellom institusjonene skjerpet. I noen grad har konkurransen om kostnadseffektivitet og kvalitet drevet enkelte institusjoner til å foreta strategisk valg om sin egen virksomhet (Gornitzka et al 2001). I tillegg til økt konkurranse er deregulering av myndighet og ansvar med påfølgende økt autonomi en utvikling som kjennetegner mange europeiske lands utdanningssystem. Det kan argumenteres med at økt institusjonell selvstendighet krever universiteter som i større grad tar strategiske valg, pleier sine nisjer og profilerer sin virksomhet.

3.2.1 Entreprenørskap som strategi

I følge Clark (1998) har europeiske universiteter historisk sett vært kjennetegnet av mangel på styringskapasitet på institusjonsnivået. Derimot har offentlige myndigheter tradisjonelt hatt stor innflytelse både over utdanningstilbudet og ressursfordelingen. Clark har undersøkt hva som kjennetegner europeiske universiteter som bryter med denne tendensen, og beskriver i sin bok «Creating Entrepreneurial Universities» hvilke grep enkelte europeiske universiteter har tatt for å bryte med tradisjonen med lav styringskapasitet på institusjonsnivået.

I forhold til universiteter i andre europeiske land, har britiske universiteter tradisjonelt hatt større autonomi og sterkere institusjonell styring (Dill 1996),

men så lenge systemet var preget av vekst både i budsjetter og i studenttall var endringene skrittvis framfor resultat av strategiske valg. Radikale endringer i offentlig styring og finansiering av høyere utdanning i Storbritannia fra begynnelsen av 1980-tallet har bidratt til at britiske universiteter har innført nye interne mekanismer for planlegging og ressursfordeling. I Storbritannia er alle lærestedene pålagt ved lov å ha en «mission statement» og en strategisk plan for sin virksomhet. Ifølge en undersøkelse ser disse ut til å ha liten verdi som middel til å profilere virksomheten siden alle de 130 institusjonene produserer temmelig likelydende dokumenter (Gornitzka et al 2001). Økonomiske kutt de siste 15 årene har derimot ført til at institusjonene har gjort strategiske valg og profilert sin virksomhet.

Universitetet i Warwick er et av to britiske universiteter Clark (1998) ga merkelappen «entreprenøruniversitet» i sin studie av europeiske universiteter. Universitetet i Warwick, som ble etablert på 1960-tallet, la tidlig grunnlaget for en distinkt karakter og hadde allerede fra universitetet var nyetablert en egen planleggingsenhet (op.cit: 13). Dessuten la universitetet tidlig til rette for samarbeid mellom universitet og næringsliv. Fra slutten av 1970-tallet begynte universitetet også å utvikle relasjoner til regionen det er lokalisert i.

Med Thatcher-regjeringen opplevde universitetene i Storbritannia kraftige budsjettkutt fra begynnelsen av 1980-tallet. Warwick fikk et kutt i bevilgningene på 10 prosent, noe som ble startskuddet på en omformingsprosess. Universitetet planla å møte nedskjæringen med en kombinasjon av sparekampanje og økte inntekter. Sparingen mislykkes, men til sin overraskelse klarte de å øke inntektene mer enn målet tilsa. Denne strategien, som ble betegnet som «An earned income policy», ble organisatorisk forankret i etableringen av enheter som skulle drive med produktutvikling. Dette resulterte igjen i etablering av satellitter internasjonalt med påfølgende økning i utenlandske studenter og dermed økte inntekter fra studentavgifter (op.cit.: 17).

Etablering av forskningspark, egen økonomiutdanning og flere andre enheter som eksempelvis Industrial Development Office, ga Warwick et komplekst og velutviklet forhold til næringslivet. Dette til tross for at Warwick ikke er et teknisk universitet, men et breddeuniversitet. Alle de nevnte aktivitetene var støttet og utviklet av en godt utbygd administrasjon. Selv om universitetet ønsket sterke institutter, ble det samtidig ansett som viktig med et sterkt sentralnivå som står for overordnede institusjonelle interesser og som kan yte effektiv bistand. Det ble etablert en struktur som innebar at ledelsen var involvert i alle store beslutninger. The Joint Council and Senate Strategy committee, som ble etablert på midten av 1980-tallet, fikk ansvar for både økonomisk, akademisk og fysisk

planlegging, dvs det skulle utvikle makrostrategier for universitetet. En egen komité fordeler midler til instituttene. Komiteen fungerer som et mikroakademisk strategisk organ (op.cit: 23). På tross av en nasjonal desentraliseringstrend siden 1980-tallet, valgte Warwick å beholde en del av styringsorganene og styringsverktøyene på sentralt nivå i organisasjonen.

Selv om Warwick er et relativt ungt universitet i britisk sammenheng, har det ifølge Clark lyktes i å oppnå høy status som forskningsuniversitet, og på samme tid utvikle tette og omfattende bånd til industri og næringsliv.

Universitetet i Strathclyde betegnes som et vellykket skotsk universitet som ikke har forsøkt å etterape prestisjeinstitusjoner som Oxford og Cambridge (Clark 1998). Universitetet har utviklet seg langs en lavstatuslinje som teknisk fagskole, teknisk høyskole, for så å bli universitet. Strathclyde har videre beveget seg i retning av å bli et breddeuniversitet med økonomisk utdanning, humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag, i tillegg til teknisk utdanning. Som Warwick ble også Strathclyde offer for kutt i offentlige bevilgninger på 1980-tallet. Universitetets respons på nedskjæringene var omfattende og relativt rask. Ny Vice Chancellor endret beslutningsstrukturene og organisasjonen for å gjøre den bedre i stand til både å trekke til seg eksterne ressurser og til å omfordele ressurser internt. Omorganisering til større enheter ledet av sterke dekaner med budsjetansvar var også et ledd i dette. Samtidig beholdt man en pott til strategiske satsinger på institusjonsnivået (op.cit: 67).

I 1985 kom Jarret rapporten, en offentlig utredning om høyere utdanning i Storbritannia. Denne kom med harde angrep på universitetene om at de ikke hadde noen klar mening om hva de ville og at de ikke hadde den nødvendige strukturen for å få til endringer. Rapporten kom med ti anbefalinger til universitetene, blant annet å opprette en relativt liten planleggings- og ressurskomité på sentralt nivå. Komiteen var ment som et felles forum for planlegging, ressursfordeling og ansvarsplassering for å se akademiske, økonomiske og fysiske forhold i sammenheng. Mange akademikere i Storbritannia var negative til rapporten, men Strathclyde tok den seriøst og så behovene for mer fokusert ledelse og mindre beslutningsorgan. Strathclyde beholdt et valgt ledelsessystem, men etablerte en ledergruppe (UMG-University Management Group) bestående av fem dekaner, valgt rektor, en vise-rektor, universitetsdirektøren og to eksterne medlemmer. Opprettelsen av denne gruppen kan i følge Clark (1998) ses som en effektiv respons til Jarret rapporten. Samtidig ble antallet akademiske komiteer redusert. UMG fungerte som brobygger mellom nye ledelsesprinsipper og tradisjonelle akademiske verdier. Universitetet styrket samtidig også den ad-

ministrative enheten for FoU både med hensyn til oppgaver og stillinger. I tillegg ble det opprettet nye interdisiplinære forskningsenheter i randsonen.

Styrket styringskjerne, utvidelse av randsonen og spredning av entreprenørholdning i grunnenhetene førte samlet til en økning i universitetets inntektskilder (Clark 1998: 78). Læring, strategisk forskning og kunnskapsoverføring kom til å forsterke hverandre på Strathclyde og ble en del av universitetskulturen. En historisk identitet ved universitetet sentrert om praktisk nytte og involvering med næringslivet, har gått godt overens med nasjonale krav om universitetets relevans, engasjement i strategisk forskning og kunnskapsoverføring.

Universitetet i Twente i Nederland har ry på seg for å være et proaktivt universitet (Clark 1998), men det har ikke alltid vært slik. Universitetet ble grunnlagt i 1960-årene og er således et relativt ungt universitet. Universitetet var under press på begynnelsen av 1980-tallet (Maassen & Buchem 1990), og fra begynnelsen av 1980-tallet startet arbeidet som bidro til at UiTwente utviklet en distinkt nisje i nederlandsk og europeisk høyere utdanning (Clark 1998: 39). UiTwente ble etablert som et teknologisk universitet, men også et regionalt, siden det var ment å bidra til å utvikle regionen – et område i den østlige provinsen som slet med økonomiske problemer. Gjennom 1970-årene klarte ikke universitetet å oppfylle studentmåltallene. Fordi offentlige bevilgninger fulgte studenttallet, betydde det svikt i inntektene og en dårlig utnyttelse av bygningene. Samtidig begynte myndighetene å kutte i universitetsbevilgningene generelt. I løpet av 1970-tallet ble det gjort flere framstøt for å tilby nye studieprogrammer i håp om å tiltrekke seg flere studenter, øke inntektene og bygge opp kompetanse. I dette arbeidet fikk universitetet drahjelp av intensjonen bak etableringen av universitetet, hvor det het at i tillegg til å være et teknisk universitet, skulle det ha to faglige kjerner hvor anvendt samfunnsvitenskap var den andre. Men universitetet hadde behov for en mer koordinert innsats for å fremme en utvikling fra å være en utdanningsinstitusjon til en forskningsinstitusjon. På begynnelsen av 1980-tallet hadde UiTwente alvorlige problemer som et marginalet universitet både i størrelse og faglig profil, og lokalisert i en region preget av økonomisk depresjon.

Ved Universitetet i Twente ble endringene i stor grad drevet fram av en styrket ledelse bestående av rektor, direktør og planleggingsdirektør. Endringene i universitetsledelsen betydde også at det ble etablert et eget planleggingskontor med egen planleggingsdirektør. Etableringen av et planleggingskontor betydde ny mentalitet og kapasitet i planleggingsspørsmål. Den nye ledertroikaen tok mange sentrale initiativ og utviklet blant annet en femårsplan før den iverksatte et desentralisert budsjettssystem. Universitetsledelsen framhevet at hovedfor-

målet med en plan for universitetet ikke var å fastsette mål eller lage en plan for endring. Planlegging ble sett som et middel for å diskutere kontroversielle spørsmål og et middel til å styre det kulturelle klimaet i institusjonen. Følgelig var prosessen viktigere enn dokumentet. Man skapte konsensus om planen ved å involvere alle delene av universitetet i prosessen (Maassen og Buchem 190: 65).

På slutten av 1980-tallet gikk man inn for en institusjonsplan for 1990-åra som forsøkte å definere et omformet universitet (Clark 1998: 44). Ideen bak dette var at Twente skulle bli «entreprenøruniversitetet». Rektor tok i denne forbindelse på seg jobben som ambassadør for arbeidet. Universitetsrektoren brukte ideen entreprenøruniversitet for å skape et nytt image og som døråpner til nasjonal industri og regionale myndigheter, og etter hvert ble begrepet entreprenøruniversitetet en del av organisasjonskulturen. Resultatet var blant annet at eksterne inntekter økte. Arbeidet resulterte i at UiTwente ble et fokusert universitet i betydningen et sted som har som mål å ha «an appropriate depth of coverage in a limited number of fields across their full range» (op.cit: 55).

En av erfaringene fra omformingen av Universitetet i Twente, var at planleggerne hadde problemer med å anvende aktuell litteratur om planlegging i sitt arbeid, både fordi litteraturen var relatert til høyere utdanningsinstitusjoner i Nord-Amerika og fordi det var heller begrenset med empiriske studier. Generelt var det derfor lite å hente i litteraturen som kunne benyttes i det praktiske arbeidet med å utarbeide planer for et nederlandsk universitet. Til tross for dette har planlegging vært et sentralt instrument i utviklingen av Universitetet i Twente fra en ren akademisk, i hovedsak internt orientert organisasjon, til både en internt og eksternt orientert entreprenørinstitusjon (Maassen & Buchem 1990). Twente gjennomgikk en utvikling fra å være et regionalt universitet avhengig av lokal industri til å bli et nasjonalt universitet med en entreprenørorientering.

Chalmers teknologiske universitet i Sverige er et spesialisert teknologisk universitet. Både initiativet til og arbeidet med å omforme Chalmers til en entreprenørinstitusjon kan sies å være toppstyrt i den forstand at både universitetets rektor og direktør var sentrale i arbeidet (Clark 1998). Fra midten av 1990-tallet skulle det i Sverige etableres kompetansesentre som en del av et nasjonalt framstøt for å stimulere strategisk forskning hvor både universiteter og industri deltar. Chalmers fikk totalt seks av cirka 30 slike enheter. Hvert senter har sitt styre med totalt ansvar for virksomheten. Et særtrekk ved dette er at universitetsforskere så vel som næringslivsrepresentanter sammen formulerer hva som er de strategisk viktige forskningsprosjektene og sammen tar ansvar for finan-

siering og utførelse. Ledelsen ved sentrene har mulighet til fritt å spørre personer i ulike fagmiljøer om å delta uten å gå veien om ledelsen. Chalmers vedtok å bryte ned gamle skillelinjer rundt tradisjonelle institutter. Nye grunnstrukturer ble introdusert for å bryte tradisjonelle linjer og bringe inn eksterne problemstillinger.

Universitetet i Joensuu i Finland ble etablert i 1969 med utgangspunkt i lærerutdanning. Målet var å bli et regionalt universitet. Rektors bestrebelser om å bli et universitet ble støttet av de lokale myndighetene som ønsket et sterkt flerfaglig universitet som kunne bidra til regional økonomisk utvikling og fremme lokal kultur. Som ved flere andre av universitetene som er beskrevet over, etablerte man også her en egen planleggingsstilling på sentralt nivå. Universitetet har utviklet seg til å bli et breddeuniversitet (Clark 1998).

3.2.2 Strategisk planlegging i en kontraktsstyrt stat

Flere europeiske land har innført en kontraktsmodell for å regulere forholdet mellom høyere utdanningsinstitusjoner og offentlige myndigheter. To av disse er Danmark og Frankrike. I disse to landene har bruken av kontrakter aktualisert strategisk planlegging som styringsverktøy.

Musselin and Mignot-Gerard (2002) beskriver hvordan franske universiteter i de seinere årene har utviklet strategier innenfor tema som tidligere ble ignorert. Dette gjelder på fire områder. For det første utarbeides det strategiske planer for forskningen. Introduksjonen av fireårige kontrakter mellom myndighetene og det enkelte universitet fordrer prioriteringer for forskningen på universitetsnivå. For å signere en kontrakt med franske myndigheter er det en forutsetning at hvert universitet utformer en strategisk plan som beskriver prioriteringer og hovedmål for den neste fireårsperioden. Det første steget i dette arbeidet består av en analyse av institusjonens styrker og svakheter, som utgjør grunnlaget for å utvikle en samlet strategi. Myndighetene har poengtert at dette skal være noe mer enn en sammenstilling av fakultetenes prosjekter. Det er ment som en mulighet til å stimulere kollektiv refleksjon innen hvert universitet og å utvikle en felles forståelse av institusjonelle mål som favner over de tradisjonelle fagskillene (op.cit: 72).

For det andre fremmer kontraktene også utvikling av en felles visjon for universitetet. Prosjektene som er en del av den strategiske planen er mer enn en samling av enkeltprosjekt støttet av ulike grupper. De anses som prosjekter for hele universitetet som er direkte relatert til den langsiktige utviklingen av institusjonene. Disse prosjektene har blitt fremmet fordi de kan relateres til felles mål og framtidig utvikling av universitetet. Musselin og Mignot-Gerard (2002)

ser her en endring i beslutningsprosessene som innebærer at franske universiteter har utviklet seg til mer enhetlige aktører. De påpeker i denne sammenhengen at universitetsledelsen har begynt å involvere seg i saker og spørsmål som de tidligere ikke tok tak i (op.cit: 73). Undervisning er det tredje området som inngår i strategisk plan og hvor man forsøker å foreta prioriteringer. Det siste området er personal. Behov for nye stillinger rangeres, og omplasseringer kan foretas.

Endringene på alle områdene støttes av ledelsen og administrasjonen, men mange andre kritiserer utviklingen. Resultatet er at det er lettere å vedta planer enn å iverksette dem. Manglende iverksetting kan for det første skyldes individuell motstand og autonomi. For det andre at ledelsen ikke følger opp iverksettingen av planene. For det tredje at strategien ikke er godt nok formidlet til hele organisasjonen og mangel på samarbeid mellom universitetsledelsen og dekanene som ikke er direkte involvert i arbeidet med å utforme planene. Musselin og Mignot-Gerard (2002) påpeker dessuten at de fleste strategiske avgjørelser er mer justeringer av det eksisterende enn brudd. Stabilitet framfor radikal endring kjennetegner prosessene.

I Danmark har man fra 2000 brukt en kontraktsmodell som styringsmiddel mellom høyere utdanningsinstitusjoner og staten (Gornitzka et al 2001). Disse kontraktene er blant annet ment å bidra til profilering og utpeking av strategiske mål for virksomheten. Kontraktene fastsettes for en fireårsperiode, og kan ses som langsiktige strategiplaner hvor institusjonene trekker opp målsettinger, prioriteringer og særlige «spydspissområder» (Kaiser 2001). Langsiktige strategiplaner var ikke nytt ved universitetene, det nye er at kontrakten gjorde strategiske planer til en forpliktende avtale mellom universitet og offentlige myndigheter. Kontraktene er i stor grad basert på institusjonenes egne prioriteringer (Gornitzka et al 2001). Det har imidlertid blitt hevdet at disse avtalene ikke er særlig forpliktende (Gornitzka et al 2004).

3.3 Oppsummering

Inspirert av erfaringer i privat næringsliv, har universitetene i USA brukt strategisk planlegging i flere tiår. Som i USA, har også offentlige myndigheter og høyere utdanningsinstitusjoner i Europa benyttet strategisk planlegging som et verktøy for å håndtere endringer i omgivelsene og økt konkurranse. Særlig når reformer og behov for endring av høyere utdanningsinstitusjoner står på dagsorden, blir strategisk planlegging trukket fram som et nødvendig ledelsesverktøy. Strategisk planlegging blir også sett på som nyttig i økonomiske nedgangs-

tider, og som et instrument for å vurdere styrker og svakheter ved institusjonen. Men selv om strategisk planlegging er et mye brukt verktøy, er erfaringene blandede og det har vært mange kritiske røster til bruken av strategisk planlegging i høyere utdanningsinstitusjoner, både ut fra forutsetningene planleggingen bygger på og observerte erfaringer.

Bruk og betydningen av strategisk planlegging i forhold til andre styringsinstrumenter, varierer sikkert over tid og fra utdanningssystem til utdanningssystem. Våre data gir ikke mulighet til å sammenligne erfaringer med strategisk planlegging med erfaringer med andre typer ledelsesverktøy.

4 Et nasjonalt overblikk

Vi vil i dette kapitlet gi en oversikt over hvilke føringer og signaler universitetene mottar fra offentlige myndigheter når det gjelder strategiarbeid, og eventuelt hvilke virkemidler myndighetene har gitt lærestedene for å styrke det strategiske arbeidet ved institusjonene.

4.1 Føringer fra nasjonalt nivå

Forskningsmeldingen fra 1993 gir tydelige, men noe forbeholdne, signaler til universitetsledelsen om å ta et sentralt ansvar for den faglige virksomheten i organisasjonen. Det heter blant annet at en forutsetning for godt samarbeid mellom Forskningsrådet og lærestedene «er at lærestedene i sterkere grad utvikler en institusjonell forskningspolitikk», og det framheves at for universitetene vil det bli mer nødvendig «å synliggjøre grunnforskningens betydning for samfunnet» (St.meld.nr.36 (1992-93)). Samtidig tas det forbehold med hensyn til om styring av forskning er bra:

Universitetsansattes muligheter til å utføre forskning over institusjonenes eget budsjett er viktig av mange grunner. Hensyn til faglig fornyelse og mangfold i angrepsvinkler veier tungt. Styring av forskning etter strategiske mål eller med grunnlag i andre faglige vurderinger vil ikke alltid kunne fange opp slike hensyn, og vil lett kunne prioritere det etablerte og anerkjente. Fri forskning over institusjonsbudsjettene har for eksempel vært en forutsetning for den grunnleggende forskningen som førte fram til utvikling av Uglestadkulene og for at landbruksforskere har kunnet arbeide med alternativer til kjemisk bekjempelse av skadedyr (St.meld.nr.36, 1992–1993: 55).

Regjeringens neste Forskningsmelding følger opp budskapet fra Forskningsrådet med klare signaler til universitetene om styring og strategiarbeid. Det heter blant annet at det forutsettes at institusjonene «utvikler en egen forskningsstrategi» som er i «overensstemmelse med overordnede forskningspolitiske målsettinger» (St meld nr 39 (1998-99)). Det presiseres også at strategiene må ta hensyn til at kvalitetskriterier i større grad skal være grunnlaget for organisering og finansiering av forskning. Det klareste forbeholdet med hensyn til styring i denne meldingen finner vi i kapitlet om etikk og uredelighet, hvor det heter at styring av forskningstema må «ta hensyn til behovet for fri, kritisk og nyskapende forskning» (St.meld.nr.39, (1998–1999): 114). Det er også et eget avsnitt med

overskriften «Bør forskning styres?» hvor det heter at «Møtet mellom forskningens egenart og det offentliges krav til styring er både spenningsfylt og sammensatt». Det konkluderes blant annet med at «Det offentliges finansiering av forskning bør bidra til at det skapes rom for det uforutsigbare, tas høyde for risiko, gis rammer som sikrer langsiktighet og kreativ søking», men det tas ingen forbehold når det gjelder institusjonens egen styring av virksomheten (St.meld.nr.39, (1998–1999): 125–126).

Signalene gjenspeiles i Stortingsmeldingen som behandler «Kvalitetsreform av høyere utdanning» hvor det legges stor vekt på å legge til rette for at institusjonene skal forbedre sine evner til styring og omstilling. Det uttrykkes klart at institusjonene må utvikle og forfølge strategier, og øke sin evne til å omdisponere ressurser til nye aktiviteter innen både forskning og utdanning. Det kreves også strategier og tiltak på mer konkrete områder som kvalitetsutvikling i utdanning og forskning, og jevn kjønnsfordeling i rekrutteringen. Økt styrings-evne skal sikres gjennom endringer i styringsstruktur:

Ved å endre tilknytningsform og innføre et større skille mellom departementet og institusjonene ønsker departementet å understreke institusjonenes selvstendige ansvar i utforming av egen framtid. Departementet foreslår et sett av tiltak slik at sammensetning av styret, kompetanse og tilgang på styringsmidler legger til rette for økt vilje og evne til styring, ansvar og omstilling av institusjonene. (St.meld.nr 27 (2000-2001)).

Det foreslås videre å fordele en del av de offentlige forskningsmidlene til institusjonene «ut fra strategiske forskningshensyn, med vekt på resultater fra evalueringer, nasjonale faglige prioriteringer, særlig Forskningsmeldingens tematiske områder, samt institusjonenes egne forskningsstrategier». Disse midlene over statsbudsjettet benevnes «særskilte strategiske forskningsmidler» (avsnitt 11.3.3, St.meld.nr.27, 2000–2001).

Ved gjennomgang av *stortingsmeldingene om høyere utdanning* finner vi ellers sterkest vekt på strategiarbeid og strategisk planlegging i meldingen fra 1999. Her heter det at styret ved det enkelte lærested har ansvar for strategiarbeid og «langsiktig utvikling av studietilbud, forskning og andre faglige oppgaver» (St meld nr 36 (1998–99) punkt 3.5). Evne til strategisk planlegging og vilje til omprioriteringer er blant annet viktig for «kontinuerlig faglig utvikling og omstilling» (St meld nr 36 (1998–99) Boks 5.1). Mer konkret står det at som ledd i strategiarbeidet må institusjonene «definere faglige kjerneområder, identifisere fagområder for ekspansjon, og blinke ut områder hvor de eventuelt kan

trappe ned for å realisere høyt prioriterte tiltak» (St meld nr 36 (1998–99) punkt 6.2.1). I Stortingsmeldingen om høyere utdanning fra 1985 finner vi signaler til institusjonene om å foreta omprioriteringer i undervisningstilbudet uten at strategibegrepet brukes i den sammenheng. Strategibegrepet er heller ikke sentralt i den påfølgende Stortingsmeldingen om høyere utdanning fra 1991. I tidens ånd var derimot virksomhetsplanlegging sentralt. Institusjonene må utvikle planleggingsystemer som gjør det mulig å følge opp resultater og bruke virksomhetsplanlegging som et internt styringsverktøy, heter det. Samtidig varsles det at kriterier for ressurstildeling i høyere grad vil knyttes til virksomhetens mål og resultater. Institusjonene oppfordres også mer konkret til å utarbeide handlingsplaner for å bedre studiekvaliteten (St meld nr 40 (1990-91)).

I tillegg til Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) er Norges forskningsråd en viktig nasjonal aktør som universitetene må forholde seg til. En vesentlig del av universitetenes forskning er finansiert fra andre kilder enn grunnbudsjettet og blant disse kildene er Forskningsrådet den klart største. Forskningsrådets strategier og satsninger har dermed stor betydning for universitetene. Budskapet fra Forskningsrådet til universitetene var klart i Rådets første strategiplan som kom i 1995:

Forskningsrådet mener at universitetenes sentrale rolle tilsier at sektoren som helhet og de enkelte institusjonene, målrettet og effektivt tar et mer direkte institusjonelt ansvar for forskningsvirksomheten ved institusjonen (Norges forskningsråd 1995).

Dette bør ifølge Forskningsrådet skje blant annet ved at institusjonene «identifiserer og utvikler forskningsområder der institusjonen har særlige forutsetninger for å spille en framtreddende internasjonal og nasjonal rolle», frigjøre mer ressurser «til fordeling etter særskilt vurdering» og med utgangspunkt i «en forskningsstrategi for institusjonen», og styrker evnen til å foreta prioriteringer (Norges forskningsråd 1995: 27).

I regi av Norges forskningsråd ble de 13 første sentre for fremragende forskning (SFF) etablert i 2002. Bakgrunnen for ordningen var signaler i stortingsmeldingen «Forskning ved et tidsskille» som ønsket en tilsvarende ordning med Centres of Excellence som finnes i en rekke europeiske land (<http://www.forskningsradet.no>). De fire norske universitetene oppnådde hver tre SFFer. I tillegg til midler fra Forskningsrådet til sentrene, innebærer ordningen også betydelige egenandeler fra universitetenes side og således en betydelig «spissing» av universitetsforskningen.

Oppsummert kan vi si at siden begynnelsen av 1990-tallet har myndighetene gitt universitetene signaler om at de bør fokusere på strategiarbeid og bedre evnen til styring av den faglige virksomheten. Strategibegrepet ble først knyttet til planlegging av forskningsaktiviteten, men blir nå også brukt når institusjonenes utdanningsaktivitet er tema, særlig har studiekvalitet vært et prioritert område. Signalene om å fokusere på strategiarbeid og styring har etter hvert blitt klarere og sterkere, og i St.meld.nr.27 (2000–2001) gis det ikke bare generelle signaler, det stilles mer eksplisitte krav om omstillingsevne. Regjeringen vil også foreta endringer i styringsstrukturer og i finansieringssystemet for å øke lærestedenes styringsevne. Mer konkret får universitetene nå blant annet en egen pott med «strategiske forskningsmidler» over statsbudsjettet, og i vurderingene som ligger til grunn for fordelingen av disse midlene inngår blant annet «nasjonale faglige prioriteringer» og «institusjonenes egne forskningsstrategier» som det framkommer over.

4.2 Nasjonalt prioriterte forskningsområder

I tillegg til signalene om styringsevne (jf. 4.1) har offentlige myndigheter også gitt signaler om hvilke forskningsfelt som skal ha prioritet. I Forskningsmeldingen som kom i 1999 omfatter de «spesielle tematiske satsninger» marin forskning, IKT, medisin og helse og skjæringsfeltet mellom miljø og energi (St.meld.nr.39, 1998–1999: 85). Med ulike avgresninger og fokuseringer er dette felt som har stått sentralt i hele perioden Norge har hatt spesielle satsningsområder for forskning. Regjeringens første ni innsatsområder fra 1986 og 1989 var: IT; Bioteknologi; Materialteknologi; Havbruk; Olje og Gass; Ledelse, organisasjon og styring; Kultur- og tradisjonsformidlende forskning; Helse, miljø og levekår; Miljøteknologi. I Norges forskningsråds strategi fra 1995 er de prioriterte hovedsatsningene: Miljørettet forskning; Næringsrettet forskning; Marin forskning; Grunnforskning; Høyt kvalifisert personale; Internasjonalt forskningssamarbeid (Norges forskningsråd 1995). Forskningsrådets strateginotat fra 2002 «Vilje til forskning» holder seg eksplisitt til de fire tematiske satsningsområdene i den foregående Stortingsmeldingen om forskning og nevner i tillegg tre felt som de vil prioritere som del av disse tematiske satsningene.

4.3 Særlige forpliktelser

To av universitetene har særlige forpliktelser knyttet til faglige prioriteringer. Universitetet i Tromsø har forpliktelser knyttet til sin landsdel. Alt i Stortingsdebatten da UiTø ble vedtatt opprettet i 1968 ble det sagt at «samisk språk og etnografi, kosmisk fysikk, marin biologi og arktisk forskning» burde være spesialområder for det nye universitetet (Fulsås 1993). Helt fra starten av har UiTø også selv sett det som en oppgave å fokusere på studier og forskningsfelt med «landsdelsrelevans» (Fulsås 1993). Senere er slike forpliktelser dels også blitt mer formalisert. At Norges Fiskerihøgskole er del av UiTø betyr dessuten særlige forpliktelser innen dette feltet.

Da NTNU ble opprettet i 1996 fulgte det med særlige forpliktelser knyttet til tverrfaglighet og til det å være et teknisk-naturvitenskapelig universitet. I NOU-en om opprettelsen het det:

Teknisk-naturvitenskapelige fag skal utgjøre tyngdepunktet i NTNUs virksomhet.(...) At teknisk-naturvitenskapelige fag skal være NTNUs primære virkefelt legger føringer for både intern ressursfordeling, intern «identitet» og ekstern profilering. (...)Selv om hvert enkelt fag skal kunne dyrkes og videreutvikles på sine egne premisser, skal NTNU samtidig aktivt fremme faglig samarbeid og kryssbefrukning på tvers av disiplin- og avdelingsgrenser (NOU 1995:28).

Også Universitet i Bergen (UiB) ivaretar landsdelsforpliktelser. I «Universitetsplan 2000» skriver UiB at de har et «naturlig særansvar for forskning og utdanning knyttet til landsdelen», og utdyper med at UiB har lagt vekt på, og vil legge vekt på, forskning og samlinger «relatert til naturforhold, samfunnsliv og kultur på Vestlandet» (UiB 1988: 2). Disse faglige prioriteringene ved UiB synes å være mer selvvalgte og selvpålagte – i motsetning til UiTøs og NTNUs nasjonalt definerte forpliktelser. UiO legger til grunn at universitetet fortsatt skal være et breddeuniversitet, og om universitetet «skulle velge navn og profil etter format av og som kontrast til NTNU, ville vi gått for noe i retning av «Norges allmennvitenskapelige universitetet» (...) selv om «UiO ikke har som mål og bli et komplett eller heldekkende universitet.» (notat fra rektor til universitetsstyret av 31.9.03). Det innrømmes at dette gir UiO en utydelig fagprofil sett utenfra, og at universitetet ikke klarer å utnytte synergien i bredde. Det stilles derfor spørsmålstegn ved utbyttet for UiO av å være et breddeuniversitet.

4.4 Dimensjonering som prioriteringsmekanisme

Dimensjonering av høyere utdanning har både til hensikt å regulere kapasiteten i systemet og å styre rekruttering til høyere utdanning, studentopptak, regionale og institusjonelle fordelinger og/eller prioritering av fag. Dimensjonering kan grovt sett basere seg enten på beregninger av arbeidsmarkedets behov eller studentsøkning. Så langt har høyere utdanningsinstitusjoner fått føringer fra Utdannings- og forskningsdepartementet om hvor mange studieplasser man skal ha (måltall). Det har betydd at offentlige myndigheter har hatt stor innflytelse over utdanningstilbudet ved universiteter og høyskoler. Politikk for dimensjonering av høyere utdanning kan regulere opptak av studenter, studenttall eller kandidater (Aamodt 1999). Dimensjonering er dessuten nært knyttet til finansiering av høyere utdanning fordi bevilgningene til høyere utdanning er knyttet til studentopptak, registrerte studenter eller kandidatproduksjon.

Med Kvalitetsreformen følger ny finansieringsmodell og økt handlingsrom som innebærer at institusjonene selv må foreta strategiske valg for å dimensjonere fagporteføljen. Den nye finansieringsmodellen er en insentivmodell som innebærer at bevilgninger fra UFD i stor grad vil avhenge av antall beståtte eksamener og i noen grad av publisering av forskning. Universitetenes strategiske satsinger vil også ligge til grunn for bevilgninger over statsbudsjettet. Reformen betyr dessuten at universitetene selv kan etablere, nedlegge og dimensjonere studietilbud. Endringer i dimensjoneringspolitikken er ment å gi større autonomi, samtidig som de fremmer bruk av markedsmekanismer.

4.5 Arbeidsdeling som strategisk virkemiddel

Begrepe ne Norgesnett, knutepunkt og knutepunktfunksjoner ble lansert av Hernesutvalget i 1988. Målet med Norgesnett var å «samle alle institusjonene innen høgre utdanning og forskning i Norge i et integrert system med sikte på heve samlet kvalitet ved arbeidsdeling og samarbeid mellom utdanningsinstitusjonene. (...). Knutepunkt ble opprettet som et strategisk virkemiddel for at institusjonene skulle konsentrere faglig virksomhet der de hadde særlige forutsetninger for å bidra til å ivareta og utvikle et fagområde.» (brev fra KUF 8.7.99).

Norgesnettets intensjon var å kombinere funksjonell spesialisering med nasjonal integrering. Arbeidsdelingen skulle sikres ved tildeling av knutepunktfunksjoner med sikte på å heve kvaliteten og bedre den totale ressursituasjonen innen sektoren. Knutepunktfunksjonene var ment å være et strategisk virke-

middel i sektoren for at institusjonene skulle konsentrere faglig virksomhet der de hadde særlige forutsetninger for å ivareta og utvikle et fagområde. Knutepunktene representerte en styrt spesialisering og arbeidsdeling mellom de høyere utdanningsinstitusjonene. Særlig i forhold til den statlige høyskolesektoren ble kravet til faglig profilering og koordinering skjerpet. For universitetene var ikke systemet implementert. Om lag fem år etter at de første knutepunktene ble tildelt høyskolene i 1995, ble ordningen evaluert. Evalueringskomiteen kunne ikke se at ordningen hadde ført til forventet faglig og ressursmessig konsentrasjon i høyskolene. Som foreslått ble derfor ordningen avvirket.

Tanken om arbeidsdeling og konsentrasjon er imidlertid ikke gravlagt. Ved tildeling av omstillingsmidler over statsbudsjettet i 2001 forutsatte departementet at 10 prosent av midlene skulle «bidra til større faglig konsentrasjon og arbeidsdeling mellom universitetene. Universitetene forutsettes i samarbeid å bli enige om konkrete tiltak.» (brev fra KUF 14.2.01). Samme år henstiller rektorene ved de fire universitetene de nasjonale fakultetsmøtene om å utarbeide forslag til arbeidsdeling mellom institusjonene (brev av 25.6.01). Utviklingen av nye studieprogrammer innenfor en ny gradsstruktur stoppet dette arbeidet fordi denne prosessen ble oppfattet som fagdimensjonering (notat fra UiO 2.7.03) og fordi studiereformen ville endre rammebetingelser på måter man da ikke hadde tilstrekkelig oversikt over (notat fra rektor 31.8.03).

4.6 Oppsummering

I løpet av de seinere årene har det vært uttallige oppfordringer fra offentlige myndigheter om at høyere utdanningsinstitusjoner bør styrke sin strategiske planleggingskapasitet. Blant annet har behovet for økt strategisk tenkning og profilering vært et gjennomgangstema i stortingsmeldinger om forskning og høyere utdanning siden begynnelsen av 1990-tallet. Strategisk planlegging og prioritering ble først benyttet for forskningen ved universitetene, men seinere også for utdanningsaktivitetene. Mens de første signalene fra offentlige myndigheter var generelle oppfordringer om behov for å formulere strategi, er myndighetene etter hvert mer eksplisitte i sine krav til utdanningsinstitusjonene om økt styringskapasitet for å håndtere reformer og endring. Rasjonale bak kravet ser ut til å være å sikre at institusjonene klarer å refordere ressurser, respondere til skiftende omgivelser, og som et middel til å fremme faglig utvikling.

I tillegg til signaler om å øke styringskapasiteten har offentlig myndigheter siden 1986 pekt ut nasjonale satsingsområder for forskning. De nasjonale sat-

singsområdene står sentralt i strategien til Norges forskningsråd, i tillegg kommer prioriteringer Forskningsrådet selv har foretatt.

To av universitetene har dessuten faglige forpliktelser som ble framhevet av Stortinget allerede ved etableringen av institusjonene. Universitetet i Tromsø har særlige ansvar for studier og forskning knyttet til landsdelen, som eksempelvis samisk språk og etnografi, arktiske fag og fiskerifag. Da NTNU ble opprettet i 1996 ble universitetet gitt særlig forpliktelser for tverrfaglighet og til å være et lærested med en teknisk-naturvitenskapelig profil.

Dimensjonering av høyere utdanning er et verktøy offentlige myndigheter har benyttet for å regulere kapasiteten i høyere utdanning. Det har betydning at offentlige myndigheter har hatt stor innflytelse over utdanningstilbudet ved norske læresteder. Kvalitetsreformen i høyere utdanning medfører at det i større grad er overlatt til institusjonene selv å ta strategiske valg med hensyn til etablering, nedlegging og dimensjonering av studietilbud. Innføringen av Norgesnett og etablering av knutepunktfunksjoner var et annet strategisk virkemiddel etablert av offentlige myndigheter, i første rekke for at statlige høyskoler skulle foreta faglige prioriteringer. Norgesnett var ment å fungere strategisk ved at institusjonene skulle konsentrere faglig virksomhet på områder de hadde særlige gode forutsetninger. Norgesnett medførte derimot ikke forventet konsentrasjon verken faglig eller ressursmessig, og ble derfor ikke videreført. Utdanningsmyndighetene har imidlertid ikke gravlagt tanken om arbeidsdeling og konsentrasjon. Arbeidsdeling skal i dag finne sted som et resultat av konkurranse og ikke koordinering, som var tilfelle tidligere. Behovet er altså det samme, men virkemidlet et annet.

5 Universitetenes planarbeid

I dette kapitlet ser vi på de fire universitetenes strategi- og planarbeid, og hvilke deler av virksomheten ved institusjonene som er gjenstand for strategisk planlegging. Organisering av planprosessen og iverksetting av strategiske planer er også temaer vi tar opp i dette kapitlet.

5.1 Strategidokumenter

UiBs første strategidokument som omhandlet faglig utvikling kom i 1988. UiOs og UiTøs første strategidokumenter kom i 1990. NTNU ble etablert i 1996 og hadde sitt første strategidokument klart to år etter. NTNUs forløpere – NTH og AVH – utarbeidet sine første strategiske planer i henholdsvis 1986 og 1991 (Larsen 1995).

Tabell 5.1 viser hvilke tema strategi- og plandokumentene til de fire universitetene omfatter (her inkluderes også andre dokumenter enn «hoveddokumentene»). Som vi ser dekker dokumentene et bredt sett av tema, og alle universitetene har strategier eller planer for faglig virksomhet, utadrettet virksomhet og for intern tilrettelegging (Tabell 5.1). Flere aktivitetsområder kan også bli en del av universitetenes strategiske planer. For UiO sin del går det fram i et notat om oppfølgingene av strategisk planer at å få innarbeidet EU-satsingen i UiOs egne prioriteringer er påkrevet (Sak nr 3 til møte 6/2003). UiO og NTNU har også egne dokumenter eller avsnitt som omhandler overordnede visjoner eller verdier. Særtrekk ved UiTøs profil framkommer i tabellen med en egen «Samisk strategiplan», og ved NTNUs profil med et eget strategidokument for «økt nyskaping». Alle hovedtemaene innen faglig virksomhet dekkes allerede i de første planene som kom i perioden 1988 til 1992. Nyere tema for plandokumenter er personalpolitikk, likestilling, funksjonshemmede og helse, miljø og sikkerhet. Liste over plan- og strategidokumentene finnes i vedlegg 1.

Tabell 5.1 Tema som dekkes av universitetenes strategi- og plandokumenter

Tema	UiB	UiO	UiTø	NTNU*
Faglig virksomhet				
Forskning	1988–2000 2000–2005	1990–1994 1995–1999 2000–2004	1992–1994 1998–2010	1998–2010
Undervisning	1988–2000 2000–2005	1990–1994 1995–1999 2000–2004	1992–1994 1998–2010	1998–2010
Etter- og videreutdanning	1988–2000 2000–2005	1990–1994 1995–1999 2000–2004	1992–1994 2000	1998–2003
Faglig profil/satsninger/ tverrfaglighet m.m.	1988–2000 2001	1990–1994 1995–1999	1992–1994 1998–2010	1998–2010
Visjon/verdier		2000–2004		1998–2010
Utadrettet virksomhet				
Forhold til omverdenen/for- midling	1988–2000 2000–2005	1990–1994 1995–1999	1992–1994 1998–2010	1998–2010
Internasjonalisering/ Inter- nasjonal strategi	1988–2000 2000–2005	1990–1994 1995–1999 2000–2004	1992–1994 1998–2010	2001
Intern tilrettelegging				
Ledelse, styring, administra- sjon (omorganisering)	1988–2000 2000–2005 (PAI 1995– 97)	1995–1999 2000–2004 (EFP 1995– 97)	1992–1994 (Reorg. 92– 97; Adm- gjenn-omg 2001)	(Orgut 1996– 98)
Personalpolitikk	2000–2005	1990–1994 1995–1999 2000–2004	1992–1994 1998–2010	2000
Likestilling	2000–2002	1990–1994 1995–1999 2000–2004	1992–1994 1994/1997	1997–2001 1998–2010
Infrastruktur/fellestjenester (Bygninger, vitenskapelig ut- styr, Bibliotek, IT/IKT m.m.)	1988–2000 Bibliotek 2000–2005	1990–1994 1995–1999 2000–2004	1998–2010 IT 2001–2003	IT 2001–2005
Funksjonshemmede	2000–2004	2000–2004	2000–2005	2001
Arbeidsmiljø/Helse, miljø, sikkerhet	2003–2005	(nye retnings- linjer 1999)	1998–2010	
Annet			Samisk 2000	Nyskapning 2001–2005

Meknad: *NTNU ble etablert i 1996.

5.2 Felles satsinger eller spesialstrategier?

Hovedbildet er at universitetene utarbeider separate planer for ulike deler av virksomheten, selv om man også er opptatt av å se ulike aktiviteter i sammenheng. Satsinger på utdannings- og forskningssiden er av forskjellig karakter, og henger derfor sjelden sammen, sies det. Mens universitetene velger ut enkelte fagfelt når det gjelder forskningsstrategien, løfter ikke undervisningsstrategien fram enkeltfag. For undervisningen er det mer generelle mål som framheves. Undervisningsstrategier oppfattes vanligvis som langt mindre kontroversielt enn forskningsstrategier.

Fordelen med satsingsområder for forskning kontra andre områder, er at det er lettere å synliggjøre prosjekter. På den andre siden revitaliseres alltid diskusjonen om fri forskning når forskningssatsinger står på dagsorden. Samtidig sies det i intervjuer at retorikken om faglig frihet ikke lenger er like dominerende. Enkelte av informantene registrerer en endring på dette område ved at stadig flere legitimerer sin virksomhet ut fra institusjonens strategi slik den er konkretisert gjennom fakultetene. Hva som ligger i forskningens frihet varierer også ut fra ståsted. En av informantene mente at i forskningens frihet ligger frihet til å reflektere og handle ut fra de målene som styret har gitt, ikke frihet til å gjøre hva man vil.

Når det gjelder undervisning har studiekvalitet vært et strategisk mål ved universitetene siden 1990-tallet. Mens det før kvalitetsreformen kunne være diskusjoner om hva strategi for undervisning skulle være, har Kvalitetsreformens fokus på lærings- og eksamensformer vært god drahjelp for å iverksette strategier for undervisning. Som det ble sagt i intervju: «Der er bestillinga klar». Satsinger på utdanningssiden kan eksempelvis være tiltak for nye studenter, forbedringer av studievilkårene, rekruttere minoriteter. Men også etablering av nye studier kan være et eksempel på satsinger på utdanningssiden. Rasjonale bak utdanningssatsinger vil også være vesensforskjellig fra forskningssatsinger, ved at områder hvor det er identifisert svakheter eller mangler vil velges. Man opplever det også som enklere å etablere strategiske områder på utdanningssiden fordi de ofte koster mindre enn forskningssatsinger.

NTNU har de siste årene vært opptatt av å se strategiske satsinger for de ulike aktivitetene i sammenheng. Da de overordede strategiene ble vedtatt i 1999 forsøkte man å få dette til ved å ha både en vertikal og en horisontal tilnærming til dette. Den horisontale innbar å ha spesialstrategier på institusjonsnivå for de ulike områdene, eksempelvis forskningsstrategi, undervisningsstrategi, næringsstrategi, kommunikasjonsstrategi. Neste steg var en vertikal tilnærming

hvor alle fakultetene skulle utarbeide en felles og koordinert strategi forankret i institusjonens overordnede strategier.

UiO har separate satsinger for de ulike delene av virksomheten. Det opplyses at satsingsområdene skal inkludere doktorgradsutdanninger og kanskje masterutdanning, men at man ikke ser for seg lavere grads undervisning i regi av satsingsområdene. Rektor ved UiO argumenterer dessuten for at mens bredde kan være en fordel for universiteter som utdanningsinstitusjoner, er det derimot mye som taler for konsentrasjon i forskningen (seminar for HF-styret 2.10.03).

Ved UiB opplyses det at utdanningene preges av sterke tradisjoner som det kan være vanskelig å bryte. Som konsekvens har det tradisjonelt vært vanskelig å få til eksempelvis tverrfaglighet i utdanningene, sies det i intervju.

5.3 Plandokumentenes bakgrunn og hensikt

Bakgrunnen for det første strategi- og planarbeidet som omfattet forskningen ved universitetene ser ut til å ha vært eksterne hensyn – å svare på krav fra omgivelsene, signalisere handlekraft overfor omgivelsene og å få et bedre grunnlag for å være premissleverandør i offentlig debatt. I en studie som tok for seg de norske universitetenes første ansatser til å utforme en institusjonspolitik for forskning, oppga de intervjuede aktørene ulike hensikter med å utforme prioriteringer og strategier for forskningsvirksomheten (Larsen 1995). Et overveiende flertall av informantene som hadde deltatt i arbeidet med å utforme en forskningspolitikk, så det å ha en forskningspolitikk som et viktig verktøy for å tydeliggjøre universitetets forskningsvirksomhet for samfunnet. Et argument var at universitetene ville få økt slagkraft om de kunne opptre som enhetlige forskningspolitiske aktører. Noen anså også det å ha strategier og planer for forskningsvirksomheten som et redskap for å nå institusjonens målsetninger, eller framhevet betydningen av at det bidro til refleksjon rundt institusjonens virksomhet. Tyngdepunktet lå likevel på eksterne hensyn (Larsen 1995: 139, 164). Har dette endret seg? Er det mer interne hensyn som ligger bak dagens strategi- og plandokumenter? Er de hovedsakelig et instrument for å styre intern faglig virksomhet, for å forholde seg til (evt. påvirke) omgivelsene, eller har de mer symbolske funksjoner?

Vi har tatt for oss universitetenes siste strategidokumenter og sett på hva som framgår om hensikten med å utforme disse dokumentene. Gjennomgangen viser at de «offisielle motivene» bak dokumentene i stor grad dreier seg om å utforme en strategi for å møte utfordringer fra omgivelsene. Bakgrunnen for at

universitetene gjennomfører strategiske planprosesser og utarbeider strategiske planer er utdypet i intervjuer med personer ved universitetene som er sentrale i disse prosessene.

Mer konkret synes hensikten for UiB å være å identifisere utfordringer fra omgivelsene og utforme en strategi for å holde de «klassiske idealer» i hevd. Det heter at universitetene står overfor store utfordringer når det gjelder å holde oppe «det overordnede idealet om et fritt demokratisk lærdomsfellesskap. For å klare det må dilemmaer og utfordringer identifiseres, og universitetet må «treffe de veivalg som til enhver tid er nødvendig når disse idealene er truet» (Strategisk plan 2000–2005 for Universitetet i Bergen, innledningen). Universitetet i Bergen henviser til at universitetene stadig møter utsagn som: «Dere må prioritere, dere kan ikke forske på alt» fra politisk hold. Også i fagevalueringer av forskning møter universitetet anbefalinger om å bygge opp større miljøer på færre områder. Det å satse på enkelte felt framfor bredden er relativt nytt, men erfaringen er at det er lettere å utløse eksterne midler når universitetet selv også prioriterer området, sies det i intervju med ledelsen ved UiB. Samtidig poengteres det at man er opptatt av balansegangen mellom bredde og spiss. Strategisk planarbeid beskrives som en respons på fagpolitiske valg, eksterne utfordringer fra offentlige myndigheter og naturgitte forutsetninger. Eksempelvis framheves det i intervju at UiB er opptatt av å samarbeid med viktige samfunnsinstitusjoner lokalisert i regionen. «Nasjonale oppdrag» i Bergens-området legger føringer som UiB velger å forholde seg aktivt til og prioritere i sitt strategiske arbeid, sies det. Samtidig synes det å være enighet om at tilpasning til nasjonale satsninger er viktig. Etableringen av Norges forskningsråd oppgis også som en svært viktig årsak til 1990-tallets økte vektlegging av forskningsstrategisk arbeid, ved at det nye rådets strategidokumenter krevde at universitetene utformet en institusjonell linje i forskningspolitikken.

UiOs dokument synes å ha tilsvarende hensikt. Med utgangspunkt i eget verdigrunnlag vil UiO utforme en strategi for å møte krav og utfordringer som følge av endringer i omgivelsene. Blant de utfordringer som nevnes er endringer i kunnskaps- og utdanningsbehov, økende internasjonalisering og «en voksende konkurranse om studenter, forskere og økonomiske ressurser» (UiO Langtidsplan 2000–2004, innledningen).

I intervju framgår det at ved UiO betraktes strategisk plan som et verktøy for at en stor organisasjon skal gå i takt. Strategisk planlegging blir ikke mindre viktig framover, sies det. Forhold som ny finansieringsmodell betyr at forskning må begrunnes strategisk, samtidig som ny ledelsesmodell vil kreve at alle nivå

utarbeider strategiske planer. Selv om interne hensyn tilsier økt strategisk ledelse, framheves det i intervju at eksterne krav trekker i samme retning.

Også NTNUs «offisielle hensikter» er å ha en strategi for å møte utfordringer i omgivelsene. Strategidokumentet peker på at universitetet får flere oppgaver, at det er sterkere konkurranse om ressurser, at universitetet må sikre offentlig grunnfinansiering og samtidig utvide ressursgrunnlaget gjennom økt ekstern finansiering, utvikle eksterne samarbeidsrelasjoner og allianser, og dessuten utvikle evne og vilje til omstilling (Strategi for NTNU mot 2010, utfordringer). Mer generelt heter det at strategiplanen tolker universitetets overordnede mål «i lys av de utfordringene vi står overfor frem mot 2010», og søker strategier for å møte utfordringene» (Strategi for NTNU mot 2010, hovedmål).

I intervjuer ved NTNU framkommer det at ledelsen ønsker å ha en løpende diskusjon om hva slags universitet NTNU skal være. Å tenke strategisk defineres her som å reflektere over hva som er ønsket utvikling. Strategi innebærer også å ha en bevisst strategi for hvordan universitetet skal møte krav og behov fra omgivelsene. Det framheves også at sammenslåingen i 1996 medførte et ekstra stort behov for å diskutere hva slags universitet NTNU skulle bli. Som nevnt under ga Stortinget NTNU i mandat å være et universitet med en tekniske naturvitenskapelig profil og en tverrfaglig innretning. NTNU ser det som et nasjonalt ansvar å ha kompetanse innen denne hovedprofilen.

UiTø vil på sin side «formulere innholdet» i universitetets rolle i forhold til de forventninger og krav omgivelsene stiller. Strateginotatet påpeker at universitetet står overfor sprikende forventninger. På den ene side bør det være et «serviceuniversitet» og «satse mer på utdanninger som gir svar på næringsmessige utfordringer». På den annen side bør det være et «forskningsuniversitet» som søker å «utvikle fremragende forskning og å vinne internasjonal anerkjennelse». Videre heter det:

For Universitetet i Tromsø gjelder det å finne sin rolle og plass i forhold til de forventninger som stilles til universitetet i Nord-Norge og de krav som stilles til institusjonen som medlem av det internasjonale universitetsfelleskapet. Å formulere innholdet i denne rollen er hovedformålet med dette dokumentet (Strateginotat for Universitet i Tromsø for perioden fram mot 2010, innledningen).

Fra ledelseshold ved UiTø framheves det at bakgrunnen for å utarbeide strategisk plan er et behov for en enhetlig oppfatning av hva universitetet vil og en retning på de valgene som gjøres. Diskusjonen om prioriteringer er dessuten blitt

mer aktuell i det siste, tidligere var retorikken snarere at universitetet trengte flere fag for å få flere studenter.

De fire universitetene har relativt likelydende motiver for å utforme strategiplaner. For alle universitetene er endringer og utfordringer fra eksternt hold en sentral begrunnelse for strategiske planer, og hvor strategiplaner ses som et viktig virkemiddel for å møte endrete krav og forventinger fra omgivelsene. På den andre siden genererer strategiarbeid intern refleksjon over hva universitetet skal være og hvilke normer og tradisjoner som bør forsvares mot ytre press.

5.4 Organisering av strategiprosesser

Mange merkelapper har vært benyttet for å karakterisere universitetet som organisasjon. En av dem er at universitetene er profesjonelle organisasjoner hvor den viktigste ressursen, akademiske personale med faglig autonomi, utgjør grunnplanet og den viktigste innsatsfaktoren i organisasjonene (Mintzberg 1983). Ut fra disse karakteristika er det forventet at styringsforsøk fra sentralt hold vil bli motarbeidet internt dersom fagpersonalet ikke inkluderes i utarbeidelsen av politikken. Følgelig kan det hevdes at skal planer og strategier i denne type organisasjon bli førende på institusjonens aktivitet, må planarbeidet ha preg av bottom-up prosess. På den andre siden kan det argumenteres med at skal strategiske planer for universitetet være noe annet enn en samling av enhetenes planer, er det viktig at sentralt nivå styrer prosessen. Det innebærer et visst innslag av top-down prosess. Hvordan organiserer så de fire universitetene sine strategiprosesser?

Et fellestrekk ved strategiarbeidet ved de fire universitetene er at organiseringen av en strategiprosess ofte er en reaksjon på den forrige. Er strategiprosessen relativt stramt styrt fra universitetsledelsens side, var forrige runde gjerne mer åpen med bottom-up preg, og omvendt. Rektorskifte i planperioden ser også ut til å ha betydning. Nye ledere har naturlig nok behov for sette preg på utviklingen av institusjonene og gjør det blant annet gjennom å åpne opp for nye innspill til planen.

Ser vi nærmere på UiOs planprosess for perioden 1995–99 skiller den seg fra perioden fra 2000–04. I den første var både instituttene og fakultetene involvert i stor grad ved at de var invitert til å komme med innspill som ledelsen i nest omgang silte. Prosessen førte til frustrasjon fordi mye av det foreslåtte naturlig nok ble utelatt da prioriteringene skulle gjøres. Neste strategiomgang ble derfor mer toppstyrt med en egen prosjektleder som skrev utkast som fagmiljøene skulle respondere på. Ved utformingen av siste strategisk plan ved UiO ble det

nedsatt en ressursgruppe bestående av både studenter og ansatte ved UiO samt eksterne representanter fra det nære omliggende miljø. Gruppen skulle peke på utfordringer institusjonen sto overfor som et innspill til strategisk plan.

NTNUs første strategiprosess tok til da universitetet ble etablert i 1996. Rektor satte ned flere grupper i fagmiljøene for å diskutere situasjonen både når det gjaldt samfunnsutviklingen og NTNUs potensial, for på denne bakgrunn se hvordan universitetet kunne videreutvikles. Dagsorden for prosessen ble satt av styret, rektor og direktør som tok utgangspunkt i NTNUs mandat om å være et universitet med en teknisk naturvitenskapelig hovedprofil og en særlig forpliktelse for tverrfaglig virksomhet. Denne prosessen var relativt toppstyrt og i neste fase har man lagt vekt på å få til en gjennomgående strategisk tenkning på alle de tre ledelsesnivåene i organisasjonen. Neste rektor tok på denne bakgrunn fatt på en ny runde med fagmiljøene, hvor alle ble invitert til å komme med innspill om hva de oppfattet som faglige sterke felt. Høsten 2003 har administrasjonen sett på samsvaret mellom de strategiske satsingene og innspillene fra fagmiljøene. Ifølge våre informanter kan disse innspillene samlet sett oppsummeres med at de i stor grad bekrefter dagens strategiske satsinger, samtidig som noe faller utenfor.

Så langt har de strategiske valgene ved NTNU blitt tatt av styret etter innspill fra fagmiljøene. Informantene framhever dessuten dekanmøtet som et viktig strategisk organ ved universitetet – her diskuteres aktuelle strategiske valg før de legges fram for styret. Dekanmøtet beskrives som det viktigste koordinerende nivået i strategiske spørsmål fordi innspillene fra alle fagmiljøene samordnes her.

Universitetet i Tromsø er i gang med å revidere sin forskningsstrategi, og det er lagt opp til en prosess som inkluderer alle nivåene. Dekanene og fakultetsorganene inkluderer forskningsutførende nivå i arbeidet og skal på dette grunnlaget gi innspill til sentralt nivå. Strategiprosessen har blitt forsinket i påvente av innspill fra fakultetene. Siste rektorskifte medførte dessuten at det ble utarbeidet et nytt og mer ambisiøst strategidokument som nå skal inkorporeres i den pågående prosessen. Problemene i strategiske prosesser oppstår når ett område skal prioriteres på bekostning et annet. Den strategiske prosessen ved UiTø kjennetegnes ifølge informant av at det som skjer i omgivelsene til enhver tid har stor betydning, samtidig som universitetsfaglige grunner ligger i bunnen og grunnplanet er sentralt i utformingen av strategien. Da ny rektor la fram et eget strategidokument for styret uten noen forbehandling i de vanlige organene, var dette et unntak med hensyn til grunnplanets rolle (Universitetet i Tromsø mot 2005» vedtatt av Universitetsstyret 20.02.03, sak S 8–03).

Ved Universitetet i Bergen framheves det at strategiprosesser forankres i styret, og at initiativet formelt tas derfra. Samtidig vil det alltid være konsultasjoner og samtaler underveis med fagmiljøene. UiB har gjerne nedsatt arbeidsgrupper for å utforme ny strategisk plan og utarbeide handlingsplaner. Det er lagt vekt på at slike grupper skal operere åpent. Dette sikres ved at de dokumenter gruppa utarbeider er tilgjengelige, og at alle kan komme med innspill underveis i prosessen. Slike arbeidsgrupper består av representanter fra både ledelsen og grunnplanet i organisasjonen. Et eksempel på en slik gruppe ved UiB er styringsgruppen for faglig profilering og kvalitetsutvikling som i februar 2001 leverte «Handlingsplan for faglig profilering og kvalitetsutvikling». Styringsgruppen anbefalte at UiB skal tildele «større ressurser til sine høyest prioriterte og profilerte forskningssatsinger enn det de viktigste konkurrentene gjør i de samme forskningsområdene». Styringsgruppen argumenterte dessuten for at en bottom-up prosess bør ligge til grunn ved valg av satsingsområder ved at de skal springe ut av fakultetenes oppsummeringer og prioriteringer. Tilsvarende er instituttene forskningsmeldinger ment å bidra til strategisk planlegging og faglig prioritering på alle nivåer. Samtidig synes det å være enighet om at tilpasning til nasjonale satsninger er viktig (Handlingsplan 2001: 61).

5.5 Iverksetting av strategiske planer

En ting er å utforme strategier, en annen er å handle i forhold til dem, det vil si sette strategien ut i livet. Hvilke grep tar så de ulike universitetene for å implementere strategiske planer?

Universitetene er seg bevisste at planer ikke blir praksis uten at ansvar er plassert og at planene følges opp. Som verktøy for å iverksette strategiske planer utarbeider universitetene enten egne handlingsplaner eller angir i strategisk plan hvem som har ansvar for å følge opp de ulike delene av planene. Enkelte av institusjonene utarbeider også egne planer for når ting skal skje. Eksempelvis har UiB lagt vekt på å utarbeide handlingsplaner som en operasjonalisering av den overordnede strategiplanen. Ved Universitetet i Oslo utarbeider administrasjonen statusrapporter til styret i planperioden for å gi tilbakemelding på iverksettingen av planene. Dette kan forstås som «midtveisevalueringer» av iverksettingen som styret kan justere kursen etter. Ideelt sett er også fakultetenes strategiske planer verktøy for iverksetting av institusjonsplanen. Situasjonen ved UiO kan her illustrere utfordringer i denne forbindelse. For det første er det ingen automatisk kobling mellom fakultetenes planer og institusjonens plan verken i innhold eller tid. Underenhetene har for det andre heller ikke

vært forpliktet til eksplisitt rapportering i forhold til målene i strategisk plan. Administrasjonens rapportering om iverksetting av planen kan tolkes som en kompensasjon for mangel på bottom-up rapportering om institusjonens strategiske mål. Evalueringen av UiO pekte også på at det tas strategiske avgjørelser i stort omfang i hele organisasjonen, uten at det nødvendigvis er noen indre sammenheng i disse avgjørelsene. Konsekvensen av en slik mangel på planhierarki er at mulighetene for sabotering av institusjonens plan er stort. Framover ønsker UiO å arbeide for å bedre samspeillet mellom nivåene ved at bindingene til institusjonens mål vil bli sterkere og mer forpliktende.

Videre benyttes styringsdialogmøter og seminarer om strategisk plan med ledere på ulike nivå i organisasjonen som et ledd i implementeringen. I det årlige budsjettarbeidet er også strategiske planer et viktig innspill. Informantene erkjenner likevel at universitetene ikke er kommet langt nok når det gjelder å koble strategi og budsjett. Ved NTNU framheves dekanmøtet som et viktig «dreiepunkt» for iverksettingen av de strategiske valgene. Interne strategiseminarer med ledere på ulike nivå ved universitetet bidrar til å gjøre strategien kjent internt. Informantene tror ledere utvikler et eierforhold til strategien gjennom slike seminarer som i neste omgang bidrar til at de tar ansvar for implementeringen. På denne bakgrunn antar informantene at planen er godt kjent på ledelsesnivå og iverksettes gjennom disse, men mindre kjent ellers i organisasjonen. De tror imidlertid at de strategiske satsingene i økende grad også er kjent blant øvrige ansatte.

Faglig leders rolle ved universitetene er et aktuelt tema. Blant annet oppgir NTNU at universitetet de siste årene har satset mye på lederutvikling, og at en av hensiktene med dette er å styrke det strategiske lederansvaret. Dette ansvaret innebærer at lederne skal føle seg forpliktet av strategiske valg som er foretatt på overordnet nivå. Faglig ledelse i betydning strategisk ledelse er derfor sentralt i lederopplæringen av instituttledere ved NTNU.

Strategisk plan har dessuten vært en ledetråd når rekrutteringsstillinger fordeles og omfordeles, både post dok stillinger og stipendatstillinger. Særlig ved UiTø framheves refordeling av rekrutteringsstillinger som et viktig grep styret har tatt for å kunne handle strategisk.

På samme måte som styret er sentralt når strategien skal utformes ved UiB, framheves styrets rolle i iverksettingen av strategien. Det framheves i intervju at det er avgjørende at styret står bak strategien. Det innebærer blant annet at styret øremerker midler til strategiske satsinger, og at fagmiljøene forventer at de må rapportere i forhold til målene i strategisk plan. Som en del av dette er det etablert en ordning med årlige forskningsmeldinger som et verktøy for oppføl-

ging av strategien. I denne meldingen skal miljøene rapportere hva som er gjort siste år for å oppfylle institusjonens strategi. Det påpekes at Kollegiets forskningsutvalg har en sentral rolle når de overordnede forskningsstrategier skal følges opp og gis innhold. Her mener informantene at Forskningsutvalget gjennom sine tilrådninger til styret har sikret en bedre oppfølging av strategisk plan. Dekanene pekes også ut som viktige aktører i iverksettingen av strategisk plan. Dekanene blir involvert av rektoratet, i tillegg til at dekanene inviterer rektoratet til å formidle styrets syn på ulike spørsmål i strategisk plan til blant andre instituttstyrere. Også Unifob har vært et viktig instrument for å realisere forskningsstrategi i form av store satsinger, sies det i intervju.

Universitetet i Tromsø har de siste årene brukt de strategiske forskningsmidlene over statsbudsjettet som et ledd i iverksettingen av strategisk plan. I budsjettprosessen har universitetsstyret også møter med fakultetene og gir styrings signaler om hvilke områder som bør prioriteres innenfor de midlene de har til rådighet. UiTø har fire sentre med egne forskningsmidler til fordeling. Tre av disse er knyttet til områder som i strategidokumenter kalles strategiske. Sentrene er små, noen består kun av en liten administrativ ressurs. Framfor å være forskningssentra i vanlig forstand er flere av disse å forstå som tematisk organiserte forskningssekretariat uten noen egne forskere, men med en pott strategiske midler som lyses ut hvert år. Senter for samiske studier er det største av senterne målt i tilknyttede personer. Dette senteret har oppgaver knyttet til både undervisning og forskning og administrerer blant annet et stort forskningsprosjekt (SARVVIS), enkelte fagpersoner er også tilknyttet senteret.

Kvalitetsreformen for høyere utdanning har utvilsomt gitt universitetene drahjelp i iverksetting av mange av elementene i de strategiske planene. Det innebærer at mange deler av universitetenes strategiske planer er iverksatt, ikke første og fremst som følge av planmessig iverksetting, men av sammenfall mellom pålagt endring som følge av Kvalitetsreformen og mål i strategisk plan. Dette gjelder i første rekke for undervisningssiden ved universitetenes virksomhet, og ikke i samme grad for forskningen. I den grad universitetene har hatt mål om å foreta prioriteringer for forskning, er det framveksten av sentre for fremragende forskning som har vært det sterkeste virkemidlet.

Iverksetting av strategiske planer inkluderer også å gjøre strategien kjent blant eksterne samarbeidspartnere. Bekjentgjøring av strategien er i første rekke informasjonsavdelingens oppgave, og strategisk plan benyttes ofte når universitetene skal presenterer seg eksternt. Eksempelvis benytter UiO kortversjonen av strategisk plan i møter med eksterne samarbeidspartnere for å vise hva universitetet vil. Det innrømmes samtidig at det gjenstår arbeid med hensyn til å

gjøre strategien kjent, og ved NTNU sier informantene at det framover vil være like viktig å synliggjøre prioriteringene som å prioritere mer. Ved UiB opplever ledelsen at det er veldig varierende i hvilken grad strategisk plan er kjent ute i fagmiljøene, men at bevisstheten om prioriteringene er økende på grunn av trange budsjetter. Det kan imidlertid være et problem at noen av de sterkeste fagmiljøene er lite opptatt av strategisk arbeid, sies det fra ledelseshold ved UiB. Svakt engasjement forklares med tidspress og sterkt faglig fokus.

Å bruke satsingsområdene i profileringen av universitetet som sådan kan være problematisk. Profilering av Universitetet i Tromsø som eksempelvis «Polaruniversitetet» er kontroversielt fordi store deler av virksomheten ved universitetet vil oppleve at de faller utenfor profilen. Når det gjelder NTNU ble universitetet gitt en profil gjennom sitt mandat da det ble etablert av Stortinget i 1996. Samtidig som ledelsen er opptatt av å utvikle profilen, skal NTNU være et breddeuniversitet – en vanskelig men viktig balansegang, i følge informantene. De ser mandatet som en fordel fordi det kan bidra til unike koblinger mellom fag, og mener det er viktig å utnytte den komparative fordelene det er å ha blitt gitt en profil. Informantene mener NTNUs mandat kan bidra til at universitetet skiller seg ut i en situasjon preget av stadig sterkere konkurranse. Men man er klar over at det er grupper på universitetet som ikke deler denne positive oppfatningen av NTNUs mandat.

En kompliserende faktor i iverksettingen av strategiplaner er at dette ofte er prosjekter som er ment å gå på tvers av fakulteter og institutter. Slike prosjekter er ifølge informantene vanskeligere å administrere. Praksis på NTNU er at det ikke skal etableres noen ny administrativ enhet hver gang noe nytt igangsettes, allerede eksisterende administrative enheter skal benyttes. Det betyr at det defineres et vertsfakultet som skal yte service til hele programmet uten at det skal overføres penger mellom enhetene.

5.6 Oppsummering

Universitetene begynte å utarbeide strategiske langtidsplaner rundt 1990. Alle de første planene dekket et bredt sett av tema og inneholdt strategier for forskningsaktiviteten, forskningsprofilen, utdanningsaktiviteten, omgivelsene og intern infrastruktur. Visjoner, verdier og kommunikasjonsplattform er tema som sist ble en del av strategisk plan. Men selv om planene er relativt omfattende, er de også tilsvarende generelle framfor konkrete. De viser til aktuelle utfordringer og uttrykker ønsker, og varierer i hvor konkrete de er med hensyn til hva som bør gjøres og hvordan målene kan nås.

I hovedsak utarbeider universitetene separate planer for ulike deler av virksomheten. Planene kan inngå i samme dokument, men framstår som oftest som separate planer/strategier. Eksempelvis har strategier for utdanning og forskning ulik fokus. Mens strategier for undervisning er generelle og som regel går på tvers av fag, er forskningsstrategier mer synlige fordi de ofte uttrykkes i utsagninger på spesifikke fagområder. Dette innebærer gjerne diskusjoner om forskningens frihet når profilering av forskningens frihet når profilering av forskningen står på dagsorden, mens utdanningsstrategier er mer ukontroversielle.

Eksterne hensyn ser ut til å være bakgrunnen for at universitetene begynte å utarbeide strategiske planer. Strategisk planlegging blir i første rekke ansett som et middel for å håndtere utfordringer i omgivelsene, men strategi blir også sett som et middel til å bevare klassiske akademiske idealer i en tid preget av økende konkurranse og internasjonalisering. Datamaterialet viser at strategiarbeid også gir muligheter for refleksjon over ønsket intern utvikling og fremmer universitetenes evne til «å gå i takt».

Ser vi på formuleringen av strategiske planer er et fellestrekk ved de fire universitetene at organiseringen av prosessen dels er en reaksjon på den forrige. Dersom forrige strategiprosess var relativt stramt styrt av universitetsledelsen, er neste gjerne mer åpen, og motsatt. Skifte av rektor i planperioden ser også ut til å ha betydning. Ny faglig leder kan ha ønske om sett sitt preg på institusjonens utvikling gjennom å åpne opp for revideringer og nye innspill til planen.

Fordi planer ikke automatisk omsettes til handling, er iverksetting et avgjørende ledd i strategiarbeidet. Dette er universitetene seg bevisste, og de har på ulikt vis plassert ansvar for iverksettingen av planen eller utarbeidet egne handlingsplaner. Samtidig brukes det ressurser på å formidle strategien til alle ledelsesnivåer i organisasjon, slik at de skal føle eierskap til planen og ansvar for iverksetting i sin enhet. Strategiplanene til universitetene er dessuten delvis iverksatt som en følge av Kvalitetsreformen i høyere utdanning. Ikke som et resultat av iverksetting av strategien, men som følge av et heldig sammenfall mellom plan og reform. Dette poenget gjelder først og fremst på utdanningssiden.

6 Strategisk arbeid på flere nivå

6.1 Styret som strategisk aktør

Flere aktører og beslutningsorganer er sentrale i universitetenes strategiske arbeid. Formelt sett er styret universitetenes øverste interne styringsorgan og slik sett det viktigste formelle strategiske organ. En utvikling hvor styringsdebatten er intensivert og styringsorganenes rolle har kommet mer i forgrunnen, kan observeres i flere vestlige land (Bargh et al 1996). I tillegg har styringsorganene gjennomgått en forandring fra å være et funksjonelt sammensatt representativt organ til mindre og utøvende organ med vekt på strategi (Larsen 2002a). Bakgrunnen for at det tidligere funksjonelt sammensatte styret ble erstattet med et mindre organ med personlig valgte medlemmer, er at det ble opplevd som et ineffektivt system som hadde vanskeligheter med å ta strategiske avgjørelser. Utgangspunktet for den nye styringsordningen var en ambisjon fra myndighetenes side om å få et organ som i større grad kunne forplikte institusjonene og opptre strategisk på tross av ulike meninger og synspunkter innad.

Lov om universiteter og høyskoler peker ut fem områder hvor styret har et særlig ansvar. Et av disse er at styret skal «trekke opp strategien for institusjonens utdannings-, forsknings- og annen faglige virksomhet». Siden styret er det overordnede styringsorgan ved universitetene og er gitt i oppgave å utforme strategien for institusjonene, er styret ment å være et overordnet strategisk organ ved universitetene. Også i forbindelse med Kvalitetsreformen i høyere utdanning er styrets strategiske funksjon eksplisitt framhevet. I stortingsmelding nr 27 står det: «Styret må gis optimale forutsetninger for å opptre som et overordnet, strategisk organ.» (s56).

Styrets ansvar for å utvikle strategi også for den faglige aktiviteten kan være på kollisjonskurs med tradisjonelle verdier og styringssystemer. Ansattes krav om faglig frihet gjør ikke styrets ansvar for strategi umiddelbart enkelt og kan resultere i at styrets ansvar innen disse feltene håndteres ved hjelp av symbolsk aktivitet i form av plandokumenter uten oppfølging og korrigerende. Men skal styret opptre som et strategiaktivt styre har det ikke bare ansvar for at organisasjonen har en strategi, men også for at det er samsvar mellom strategien og organisasjonens faktiske aktiviteter.

I styrelitteraturen framstår strategiarbeidet som den mest forsømte av styreoppgavene (Reve 1993). Slik sett er det forventet at denne oppgaven er utfordrende også i en universitetsorganisasjon. Strategiarbeid og profilering av virk-

somheten er utvilsomt en krevende oppgave for styret ved universitetene som for styrer i andre virksomheter.

Det er ikke gjort noen undersøkelse av om styret ved norske universiteter fungerer som et strategisk organ. Våre data gir heller ikke grunnlag for å konkludere om styret ved universitetene har mulighet til å utøve en reell strategisk rolle og å foreta langsiktige prioriteringer mellom ulike initiativ, samt av søknader om SFF og SUP, eller snarere er et reaktivt organ som mer passivt forholder seg til de forslag og muligheter som forelegges i møtene. Derimot er det foretatt en studie av styret ved høyskolene. I og med at universiteter og høyskoler opererer under felles lov og slik sett har de samme oppgavene, er dataene fra høyskolestyrene også relevante for universitetene. Resultatene fra en spørreskjemaundersøkelse blant medlemmene i styret ved de 26 statlige høyskolene gjennomført i 1998, viste at relativt mange mente styret fyller strategifunksjonen. 30 prosent mente styret i stor grad fungerte som et faglig strategiorgan, mens 50 prosent mente styret i noen grad ivaretok denne oppgaven (Larsen 1999). Når dette spørsmålet ble utdypet videre i intervjuer, ble strategi framhevet som styrets primære oppgave – særlig rektorene ønsket at styret skulle fungere strategisk og forsøkte å legge opp til det. Til tross for denne intensjonen, framstår strategiarbeidet som mer problematisk i intervjuene enn hva som framkom i spørreundersøkelsen. Et gjennomgående trekk i intervjumateriale var at styret tilstrebet å ha en strategisk rolle, men at tendensen var at det ble brukt mye tid på enkeltsaker. Når det gjelder evnen til å gripe fatt i de overordnede sakene ble det uttalt at styret «øver seg på å bli mer strategiske» (intervju). Hvorvidt strategiplanene blir et dokument som gir føringer på den faglige aktiviteten i høyskolen gir ikke datamaterialet grunnlag for å svare på.

Styrets strategiske funksjon kan også komme til uttrykk i budsjettarbeidet. Skal faglige prioriteringer ha effekter, må de følges opp av budsjettmessige prioriteringer. I tider uten vekst i budsjettene eller når det er flere oppgaver som konkurrerer om midler og oppmerksomhet, må nye tiltak realiseres med omfordelinger. Hvorvidt styret omfordeler ressurser internt ved universitetene er derfor en viktig indikator på om det fungerer strategisk. En tidligere studie av forsøk på sentrale omfordelinger av ressurser mellom ulike fagmiljøer ved Universitetet i Oslo, viser at dette var nær sagt ubevegelige størrelser i den tid da fakultetene var representert i Kollegiet (Langfeldt 1991). Spørsmålet er om dette er vanskelig også med dagens styringssystem der fakultetene ikke har fast representasjon i fra fakultetene. Beveger vi oss igjen til den nevnte undersøkelsen om styret ved de statlige høyskolene, viste den at bare 10 prosent av styrerepresentantene oppga at styret i stor grad hadde lykket med og omfordele ressurser,

mens om lag halvparten mente styret i noen grad hadde klart dette (Larsen 1999). Intervjumaterialet befestet inntrykket av at styret ikke hadde fungert som strategisk organ i ressursfordelingen. Respondentene oppga at historiske data framfor strategiske vurderinger styrte ressursfordelingen internt i høyskolene. Selv om styret ved flere høyskoler uttrykte ønske om omfordeling, er konfliktpotensialet åpenbart stort.

Selv om omfordelingsspørsmålet tyder på at styret til en viss grad mangler styringsvilje, skyldes manglende styring også lite handlingsrom. Styrets handlefrihet var tema når forholdet til offentlige myndigheter ble diskutert, og det var pålegg og regler fra offentlige myndigheter snarere enn motstand fra fagmiljøene eller administrasjonen som ble oppfattet som den største hindringen for styret i å utøve sin rolle (op.cit: s.30).

Den eksterne evalueringen av UiO framhever som en svakhet at Kollegiet (nå Universitetsstyret) har brukt for mye tid på løpende saker, og anbefalte at UiOs styre utvikles i retning av et strategisk organ med fokus på de virkelig viktige sakene og de store linjene (A-nr 02/9301).

Styret ved NTNU krever på sin side i større grad enn tidligere at universitetet skal prioritere. Særlig eksterne styrerepresentanter har vært opptatt av at universitetet skal vise retning, og etterlyser at strategiske satsinger resulterer i budsjettprioriteringer og handlingsplaner.

6.2 Universitetspersonalets syn på strategisk arbeid

Siden denne studien av strategisk planlegging og styring ved norske universiteter har til hensikt å se hvordan ulike nivåer i organisasjonen er involvert både i formuleringen av strategien og i iverksettingen av den, er det av interesse og se hvordan vitenskapelig personale ser på strategisk arbeid på universitetene.

Spørsmålet er om komplekse organisasjoner som universiteter kan utvikle en felles strategi som er noe mer enn planene til løst koblede underenheter? Konflikt mellom universitetene og grunnenhetenes planleggingsprosesser kan forventes om universitetets strategiske planer oppfattes som et diktat fra sentralt nivå i organisasjonen. Dette reiser følgende spørsmål: Skal grunnenhetene utvikle sine planer og sende dem oppover i organisasjonen som får i oppgave å sette dem sammen til et sammenhengende hele. Eller skal det være en felles institusjonsstrategi som de enkelte enhetene skal respondere på?

Beveger vi oss til universitetspersonalets syn på strategisk arbeid på universitetene har vi data som er egnet til å belyse dette spørsmålet. Vi baserer oss her på den såkalte universitetsundersøkelsen (jf 1.3) – en spørreundersøkelse til alle vitenskapelige ansatte ved universitetene i 2001. I tillegg baserer vi oss på intervjudata fra en undersøkelse blant styrere ved 26 institutter ved de fire universitetene (Larsen 2002b). Disse dataene utfylles med data fra intervjuer med ansatte ved universitetene som har ansvar for institusjonenes strategiarbeid. Spørsmålet i denne sammenhengen er hvordan personer med strategi som arbeidsfelt opplever holdningene til strategi og profilering på grunnplanet.

I spørreundersøkelsen til alle vitenskapelig ansatte er det fire spørsmål som er relevante for strategisk arbeid ved universitetene. For det første spørsmålet om universitetspersonalet mener det er behov for en mer langsiktig planlegging av forskningsvirksomheten. For det andre om ressurser i større grad bør omfordeles mellom institutter/grunnenheter ut fra faglige prioriteringer. For det tredje om fagpersonalet mener strategisk arbeid bør være en prioritert oppgave for instituttledelsen, og for det fjerde om universitetspersonalet synes instituttledelsen bør ha stor innflytelse på instituttets faglige profil. Mens de to første spørsmålene kan ses som synspunkter på strategiarbeidet på universitetet som helhet, er de to siste spørsmålene knyttet til instituttnivået. Samlet kan disse spørsmålene fungere som et barometer på universitetspersonalets holdninger til strategisk arbeid på universitetet.

Begynner vi med spørsmålet om universitetspersonalet mener det er behov for mer langsiktig planlegging av forskningsvirksomheten, viser undersøkelsen at nær 60 prosent av det vitenskapelige personalet er helt eller delvis enige i en slik utvikling, mens drøyt 20 prosent er helt eller delvis i mot (Tabell 6.1).

Medisinerne skiller seg ut i denne sammenhengen ved at relativt flere innen dette fagområdet er positive til planlegging av forskningen. Dette inntrykket støttes av intervjuer med ansatte ved universitetene sentralt. De framhever at det varierer noe fra fagområde til fagområde hvorvidt det kommer reaksjoner på at universitetet foretar prioriteringer. Fagområder som har tradisjon for ekstern finansiering, som medisin, ser ikke dette som noe problem. Samtidig poengteres det at det ikke er slik at noen tvinges inn i et satsingsområde. Ut fra en antagelse om at eldre er mer tradisjonsbundne enn yngre kan vi forvente at de yngre er positivt innstilte til langsiktig planlegging. Det finnes imidlertid ingen støtte til en slik hypotese i datamaterialet. I alle aldersgruppene er flertallet helt eller delvis enige i at det er behov for mer langsiktig planlegging av forskningsvirksomheten.

Det framgår av intervjumaterialet fra UiO at satsingsområdene i inneværende strategiperiode er mindre kontroversielle enn de forrige enda de er større. Selv om det alltid vil være noen som mener pengene burde gå direkte til instituttene, mener informantene at det er større forståelse i organisasjonen for at det er behov for strategiske satsinger. Også informanter fra NTNU sier at selv om det er en kamp hver gang valgene skal foretas, har fagpersonalet etter hvert akseptert at universitetet må prioritere. Aksept kan blant annet forklares med satsingenes størrelse. Da NTNU etablerte sine satsingsområder ble det bevilget ca ½ million kroner til en koordinatorstilling. I tillegg til å koordinere arbeidet skulle koordinatoren bidra til skaffe eksterne midler til satsingene. Bevilgningens størrelse ble begrunnet med at satsingene ikke skulle gå på bekostning av basisoppgaver, og for å unngå diskusjoner i fakultetene om at satsingsområdene gikk på bekostning av den ordinære virksomhet. Da NTNUs program for tverrfaglig forskning ble etablert ble det satt at 7 mill kr å fordele til prosjekter. Selv om dette var en stor økning i forhold til første satsing, spør man seg internt på NTNU om universitetet bør bevilge betydelig mer før det kan kalles en satsing fra universitetets side.

Tabell 6.1 Universitetspersonalets mening om det er behov for mer langsiktig planlegging av forskningsvirksomheten, etter fagområde. Prosent.

	Hum.	Sam.vit.	Nat.vit.	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	18	21	24	29	19	22
Delvis enig	38	36	31	41	35	36
Verken enig eller uenig	23	24	23	19	25	23
Delvis uenig	13	12	13	8	16	12
Helt uenig	8	7	8	4	6	7
Sum	100	100	99	101	101	100
(N)	(401)	(432)	(560)	(381)	(146)	(1920)

Også i spørsmålet om ressursene i større grad bør omfordeles mellom institutter/grunnenheter på grunnlag av faglige prioriteringer er flertallet av universitetspersonalet positive (Tabell 6.2). Drøyt 60 prosent uttrykker at de er helt eller delvis enige. I dette spørsmålet er ikke forskjellene mellom fagområdene like store som i spørsmålet over, men det er minst motstand blant teknologene til å omfordele på grunnlag av faglige prioriteringer. Heller ikke mellom de ulike aldersgruppene er det noe entydig mønster i holdningene til universitetspersonalet.

Tabell 6.2 Universitetspersonalets mening om ressursene i større grad bør omfordes mellom institutter/grunnenheter på grunnlag av faglige prioriteringer, etter fagområde. Prosent.

	Hum.	Sam.vit.	Nat.vit.	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	15	17	17	17	16	17
Delvis enig	41	41	47	51	53	46
Verken enig eller uenig	22	23	18	14	23	20
Delvis uenig	13	13	13	13	6	12
Helt uenig	8	6	6	5	2	6
Sum	99	100	101	100	100	101
(N)	(403)	(413)	(551)	(372)	(146)	(1885)

Beveger vi oss til strategiarbeidet på instituttnivå viser dataene at drøyt 70 prosent av universitetspersonalet er helt eller delvis enige i at instituttstyrer i stor grad bør prioritere strategiarbeidet, mens et mindretall på 10 prosent er uenige i dette (Tabell 6.3). Samfunnsviterne og medisinene er mest positive til at instituttstyrer bør prioritere strategiarbeidet, mens humanistene er noe mer tilbakeholdne.

Tabell 6.3 Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer i stor grad bør prioritere strategiarbeidet, etter fagområde. Prosent

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	27	35	27	30	31	30
Delvis enig	37	41	44	45	40	42
Verken enig eller uenig	23	16	17	20	22	19
Delvis uenig	9	6	6	3	7	6
Helt uenig	5	3	5	2	1	4
Sum	101	101	99	100	101	101
(N)	(407)	(433)	(553)	(380)	(147)	(1920)

Universitetsansatte er også spurt om instituttstyrer bør ha innflytelse på instituttets faglige profil. Mens 42 prosent er helt eller delvis uenige i at instituttstyrer bør ha stor innflytelse på den faglige profilen på instituttet er det 37 prosent som er helt eller delvis for (Tabell 6.4). At nær 40 prosent mener instituttstyrer skal ha stor innflytelse på fagprofil, kan framstå som noe overraskende siden den enkeltes rett til selv å velge tema for sin forskning tradisjonelt har stått sterkt ved universitetene. Det er derimot mindre overraskende at humanistene og samfunnsviterne er mest skeptisk til at instituttstyrer skal ha stor innflytelse på instituttets faglige profil siden individuell forskning dominerer i disse fagområ-

dene. Ansatte innen mer eksperimentelle fag er mer vant med at forsknings-samarbeid preger den faglige aktiviteten. Medisinerne er mest positive til at instituttstyrer har innflytelse på faglig profil.

Tabell 6.4 Universitetspersonalets vurderinger av om instituttstyrer bør ha stor innflytelse på instituttets faglige profil, etter fagområde. Prosent.

	Hum	Samf.vit	Nat.vit	Medisin	Teknologi	Totalt
Helt enig	8	8	13	13	10	11
Delvis enig	24	19	28	32	28	26
Verken enig eller uenig	19	22	19	21	30	21
Delvis uenig	26	31	24	21	22	25
Helt uenig	24	20	16	12	11	17
Sum	101	100	100	99	101	100
(N)	(409)	(435)	(557)	(381)	(147)	(1929)

Ut fra disse dataene er det grunn til å påpeke at vitenskapelig personale ved universitetene ikke ser ut til å være negative til strategisk planlegging. Grunnplanet i institusjonene burde derfor ikke være noe hinder når planer skal utformes og iverksettes. På den andre siden har vi ingen spørsmål som undersøker ansattes holdning til strategiske planer for den faglige virksomheten for hele universitetet under ett. Om denne typen planer skal ha oppslutning blant universitetspersonalet er det sannsynligvis en forutsetning at de i stor grad bygger på planer utarbeidet på institutt- og fakultetsnivå.

6.3 Strategisk arbeid i grunnenhetene

I en undersøkelse av instituttstyreres oppgaver og roller ved norske universiteter er strategisk arbeid et av områdene som belyses (Larsen 2002b). De fleste av de 26 instituttene som inngikk i denne undersøkelsen hadde en forskningsstrategi. Tilnærmingen til strategiarbeidet varierte imidlertid fra institutt til institutt. Ved noen institutter var utgangspunktet for et slikt arbeid profilering av områder hvor man allerede er sterke. Andre har hatt motsatt utgangspunkt; instituttet har prioritert oppbygging av områder hvor man har stått svakt. Føringer ut fra kultur og tradisjon på instituttet er andre elementer som står sterkt i flere institutters strategiske planer. Strategiarbeidet på instituttnivå er dessuten i flere tilfeller preget av strategiske planer på fakultets- og sentralt nivå. Ved institutter hvor felt innenfor faget er pekt ut som ett av universitetets satsingsområder, følges dette gjerne opp på instituttnivå og blir til instituttets strategi, og

kanskje kom initiativet også i sin tid fra instituttnivået. Også andre institutteks-terne forhold kan virke inn på strategien – eksempelvis bestemmes forskningsstrategien i stor grad av et eventuelt sammenfall mellom interesser og kompetanse internt på instituttet og programutlysningene i Forskningsrådet.

Å prioritere noe på bekostning av noe annet er ikke lett, men enkelte instituttstyrere opplyser at instituttet har lyktes i å velge ut noen få felt og satse på dem framfor andre. Andre har en strategi av mer generell karakter uten noen form for utvelging av temaer. Ikke alle ønsker enkelte områder av faget framhevet i strategiplanen. Strategien er snarere det motsatte. Instituttstyrere påpeker at strategien er å opprettholde bredden i fagtilbudet, og at man ikke ønsker å prioritere noen områder framfor andre. Noen har derfor valgt å ha en forholdsvis lite konkret strategi som alle kan være enige i og stå for. Det betyr i mange tilfeller at man har tatt med det meste av aktiviteten på instituttet. Selv om det å forsvare faglig bredde ikke beskrives som problematisk i vårt datamateriale, behøver ikke en slik strategi å være ukontroversiell og konsensussskapende. Det kan tenkes tilfeller hvor noen ansatte på instituttet ønsker en «spissing» av instituttets virksomhet, men hvor ledelsen mener dens oppgave er å opprettholde en bred faglig profil.

Ikke alle anser strategiplanen som et internt styringsverktøy, men ser den som et middel til å kommunisere med omverden. Selv om flere beskriver strategisk plan som en viktig oppgave for instituttstyrerne, framheves det at strategisk plan er et resultat av en bred prosess på instituttet og at instituttleder er å betrakte som en prosessleder. Ved flere institutter etableres det en egen komité for strategiarbeidet slik at flest mulig skal inkluderes i prosessen.

Ved flere av de instituttene som har en handlingsplan, opplyses det at det er en forutsetning med nyrekruttering for at den skal bli realisert. I den grad det lyses ut stillinger er strategiplanen et styringsverktøy, dvs at strategien implementeres gjennom rekruttering. På 1990-tallet ble strategiske satsinger realisert ved hjelp av nyrekruttering til områdene. Siden stillinger sjeldnere lyses ut i dag, er ikke lenger rekruttering som virkemiddel så sentralt. Virkemiddelet er da å bidra til å skape sterke forskningsmiljøer innen faget ved å knytte personer til hverandre under samme tema.

6.4 Oppsummering

Institusjonell planlegging er komplekst fordi det involverer mange beslutningsnivåer og beslutningstakere. Universitetsstyret er det øverste nivå i beslutningshierarkiet mens akademisk personale utgjør grunnplanet. Lov om universiteter

og høyskoler pålegger styret det overordnede strategiske ansvaret ved institusjonene og i forarbeidet til Kvalitetsreformen framheves styrets strategiske funksjon. Denne undersøkelsen har ikke hatt som formål å se på i hvilken grad styret ved universitetene har en reell strategisk rolle med mulighet til å gjøre prioriteringer for den faglige virksomheten. Men styrets manglende mulighet og evne til å opptre som et strategiorgan som foretar prioriteringer og påvirker utviklingen har vært påpekt i andre sammenhenger. Eksempelvis viste den eksterne evalueringen av Universitetet i Oslo at styret brukte mye tid på løpende saker, mens anbefalingen var at styret utviklet sin strategiske kapasitet.

Når det gjelder holdningen blant vitenskapelig personale ved universitetene til strategiarbeid, viser en spørreskjemaundersøkelse at majoriteten av personalet ser behov for mer langsiktig planlegging av forskningen. Av undersøkelsen framgår det at mer enn halvparten er helt eller delvis enige i at det er behov for mer langsiktig planlegging av forskningsaktiviteten, mens snaut 20 prosent er helt eller delvis uenige. Også i spørsmålet om ressursene bør omfordeles mellom institutter/ grunnenheter på grunnlag av faglige prioriteringer er drøyt 60 prosent positive. På spørsmål om instituttlederne skal influere instituttets faglige profil er 42 prosent helt eller delvis uenige i dette, mens 37 prosent helt eller delvis samtykker. Flertallet av vitenskapelig personale mener dessuten at instituttstyrer i stor grad bør prioritere strategiarbeidet. På den andre siden er det ingen spørsmål i undersøkelsen om holdningen til strategiske planer for faglig virksomhet for hele universitetet som sådan. Det er trolig at holdningen mot slike planer ville ha vært mer negative, med mindre institusjonens plan bygde på planer som både var utarbeidet i instituttene, og hadde oppslutning blant ansatte.

7 Universitetenes strategiske satsninger

7.1 Satsingsområder

Universitetenes strategidokumenter utpeker egne satsninger og satsningsområder for den faglige virksomheten. Figuren under gir en oversikt over hvilke slike satsningsområder de ulike universitetene har og har hatt over en tiårs periode.

NTNU	<i>Program for tverrfaglig forskning</i>										
	<i>Tem.sat.områder: Energi/ miljø; Medisinsk teknologi; Materialer; Marin/maritim forskning; IKT</i>										
UiB	<i>Vektlagte områder</i>			<i>Langsiktige satsninger: Marin forskning; Utviklingsrelatert forskning</i>							
UiO	<i>Utby.omr.</i>	<i>Institusjonelle innsatsområder: Etikk; Klinisk kommunikasjon; Kommunikasjon, teknologi og kultur; Miljøforskning</i>					<i>Satsninger: EMBIO, FUNMAT, ETIKK</i>				
UiTø	<i>Ikke tidsavgrensede satsningsområder/vektlagte områder: Nordområdeforskning; Fiskeriforskning; Nordlys-/romforskning; Samfunnsmedisinsk forskning; Flerkulturelle og flerspråklige forhold; Forskning om samiske forhold</i>										
År	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04

Figur 7.1 Universitetenes satsingsområder 1995–2004.

Merknad: Figuren inkluderer det som i universitetenes plandokumenter presenteres som strategiske forskningsmidler. For UiO sin del er satsingsområdene imidlertid ikke en del av strategisk plan, men vedtatt separat. Det kan ofte være uklart, og muligens uenighet om, hva som skal kalles universitetets «strategiske satsinger». SFF, nesten «SFF», SUPer etc. er ikke inkludert i figuren.

Alle satsningsområdene som framkommer i plandokumentene er satsningsområder for forskning eller kombinerte satsninger for forsknings og utdanning.¹ Under gjennomgår vi først satsningene ved de enkelte universitetene. Deretter behandles bakgrunnen for valg av satsningsområder.

UiO har vekslet mellom ulike former for strategiske satsninger. De første satsningene ble definert i 1990 i UiOs første strategiske plan (for 1990–1994). Det ble her utpekt fem fagspesifikke utbygningsområder: bioteknologi, informasjonsteknologi, kulturfag, materialvitenskap og miljøfag (denne første perioden er bare delvis dekket i Figur 7.1). I Strategisk plan for 1995–2000 ble nye innsatsområder definert (Figur 7.1). Disse innsatsområdene ble evaluert av et eksternt evalueringsutvalg i 1999–2000 og avsluttet. En av evalueringens innvendinger var at sammenliknet med de eksterne bevilgningene framstod områdenes budsjett som marginalt og vanskelig å anvende forskningsstrategisk. Samlet var ca 4,5 mill kr per år av UiOs midler fordelt til satsningene (1995–2000). For tre av de fire innsatsområdene konkluderte evalueringen med at innsatsområder neppe var den riktige formen for videre satsning. I 2001 startet UiO igjen opp satsninger: EMBIO (Enhet for forskning innen molekylærbiologi, bioteknologi og bioinformatikk), FUNMAT (Strategisk samarbeid og nasjonal satsning innen funksjonelle materialer) og ETIKK. I motsetning til satsingene i forrige planperiode framheves det at disse er mer langsiktige og betydelig større, at de ikke er del av strategisk plan, men vedtatt separat, og at de fungerer både som interne forskningsprogrammer og som forskningspolitiske plattformer for samarbeid eksternt (A-saksnr 99/0903). I intervjuer framgår det at nåværende satsninger er mer selvstendige enn de forrige, dette gir seg blant annet utslag i at de vil markedsføre seg selv. Behovet for faglig ledelse anses som større i satsningsområdene enn i den ordinære virksomheten, men også enklere å få til fordi satsingene har en felles forskningsplan. Ved UiO er humaniora og samfunnsvitenskap relativt dårlig dekket med store satsinger. Rektor satt derfor ned tre arbeidsgrupper i 2003 som skal jobbe videre basert på styrker i fagmiljøene med tanke på å få til noe nytt på tvers av tradisjonelle faggrenser.

Ved UiB har styret siden 1997 bevilget midler direkte til spesielle forsknings-satsninger, mens fagområder som skal vektlegges er nedfelt i plandokumenter allerede fra 1988. Da het det i «U-plan 2000» at UiB skal ha et spesielt ansvar for forskning og utdanning knyttet til landsdelen, samt at det skal legges vekt på forskning og utdanning knyttet til u-land og til miljø og utvikling (UiB 1988:

1 Et unntak her er UiBs første strategiplan hvor det nevnes tre generelle områder hvor UiB vil utvide studietilbudet uten at dette er knyttet til spesifikke forskningssatsninger (UiB 1988:49). Disse tre områdene var teknologiske fag, økonomisk-administrative fag og helsefag.

81). I UiBs selvevaluering (UiB 2001: 22–23) gjenfinnes utviklingsrelatert forskning som «langsigtig satsning», en status som her også gis marin forskning. Prioriteringen av utviklingsforskning har blant annet materialisert seg i at UiB har opprettet en rekke sentra knyttet til u-landsproblematikk som Senter for utviklingsstudier, Senter for internasjonal helse, Senter for miljø og ressursstudier, Senter for Midtøstenforskning og Senter for fattigdomsforskning. Budsjettframlegget for 2004 tar dessuten til orde for en ny giv i utviklingsforskningen ved UiB basert på en ny handlingsplan. Også organiseringen av feltet er stadig på agendaen. I selvevalueringen nevnes dessuten informasjons- og kommunikasjonsteknologiforskning; helse- og velferdsforskning; forskning om ledelse, organisasjon og styring; kvinne- og kjønnsforskning som tematiske satsningsområder for 2001.

Selv om det varierer hva som vektlegges innenfor de to hovedinnsatsområdene marin forskning og utviklingsforskning ligger de fast som overordnede satsinger, og representerer således en kontinuerlig aktivitet. Andre strategiske satsinger vil derimot variere over tid. «Handlingsplan for faglig profilering og kvalitetsutvikling» (UiB 2001) anbefalte at «Kollegiet foretar en revurdering av universitetets satsningsområder, basert på fakultetenes oppsummeringer og prioriteringer, og med utgangspunkt i instituttenes forskningsmeldinger» (UiB 2001: 61). Det presiseres at faglig omstilling må omfatte mer enn tilførte omstillingsmidler og at fakultetene selv må utarbeide konkrete planer for både prioritering og nedprioritering/nedbygging (UiB 2001: 52–53).

NTNU har bevilget midler til egne satsninger siden 1998. Da var NTNUs «Program for tverrfaglig forskning» operativt med fire prioriterte områder for tverrfaglig forskning (disse ble vedtatt allerede det året NTNU ble etablert, 1996): Bærekraftig produksjon og forbruk; Infrastruktur og livskvalitet; Teknologi, kunst og kulturendring; Informasjon, kommunikasjon og kompetanse. 23,8 mill av NTNUs midler ble fordelt under programmet i perioden 1998 til 2001. I 2002 ble satsningen evaluert og vedtatt videreført for perioden 2003–2006. Rammen for videreføringen var i 2003 7,3 millioner kr. Siden 2000 har NTNUs også bevilget midler til fem tematiske satsningsområder innen sin «hovedprofil», dvs. teknisk-naturvitenskaplig forskning (ca. 6 millioner per år). Disse samsvarer godt med nasjonale satsningsområder og er «utledet» av NTNUs strategiplan (<http://www.ntnu.no/satsingsomraader/prioritert.htm>).

Fra NTNUs side understrekes det at sammenlignet med UiO, har NTNU flere strategiske satsinger av ulik størrelse i tillegg til de tematiske satsningsområdene¹. Merkelappen «tematiske satsingsområder» henger imidlertid høyt på NTNU og man ønsker ikke å benytte den i denne sammenhengen. Flere av disse

er et resultat av at programsatsinger i Norges Forskningsråd medfører intern satsing og samling av aktiviteter ved NTNU.

I UiTøs strateginotat fra 1998 heter det at nordområdeforskning, fiskeriforskning, nordlysforskning/romforskning, samfunnsmedisinsk forskning, forskning om flerkulturelle og flerspråklige forhold, samt forskning om samiske forhold er utpekt som «satsningsområder». De samme områdene (og i tillegg bioteknologi) er nevnt allerede i strateginotatet for 1992–1994 som felt der det vil legges vekt på å utvikle «nasjonale tyngdepunkt». Det har blitt påpekt at det er noe uklart hva statusen som satsningsområde innebærer ved UiTø. I rapporten fra et eksternt evalueringsutvalg heter det:

Komiteén finder at strategierne for forskningen er både relevante og nødvendige, men understreger vigtigheden af at disse strategier må konkretiseres og implementeres for at have en funktion, ligesom en prioritering af de forskellige forskningsområder er nødvendig. Dette er endnu ikke sket på UiTø, og derfor ligger den største udfordring faktisk i at implementere de strategier som allerede er udarbejdet, snarere end at udarbejde nye strategier. Komiteén anbefaler at UiTø udarbejder en handlingsplan med udgangspunkt i Strateginotatet. Handlingsplanen skal indeholde konkrete tiltag for forskningen ved institutionen samt en prioritering (Danmarks Evalueringsinstitut 1999).

UiTø skriver i sin egevaluering at satsningsområdene utgjør universitetets faglige profil, og et satsningsområde defineres som et felt man ønsker å øke innsatsen innenfor eller at man er særlig dyktig på feltet i nasjonal eller internasjonal sammenheng. Som grunnlag for egevalueringen er det foretatt intervjuer og spørreundersøkelser ved UiTø og her konkluderes det med at det er «relativt stor enighet om hvilke fagfelt som er inkludert i universitetets overordnede profil» men usikkerhet når det gjelder hvordan «satsningsområdene kommer til uttrykk i praksis gjennom vedtak i styrende organ og gjennom løpende drift» (Selvevalueringen 1999: 19). Denne usikkerheten kan trolig tilskrives at UiTø har hatt lite synlige organisatoriske strukturer eller sentrale midler for satsningene. Kvinner i forskningen (ikke kvinneforskning) er et eksempel på en annen type satsing ved UiTø.

Satsningsområdene synes altså å ha ulike plass og ulike funksjoner ved de ulike universitetene. Ved UiO og NTNU har satsningene egne styrer og faglig le-

1 Eksempler på slike satsinger er P2005, Gassteknisk senter, LIKT, FUGE, FUNMAT, NTNU Nanolab, Tungregning og Geminisenter.

delse, ved UiTø er enkelte av satsningene markert med «sentre» som hovedsakelig består av en administrativ ressurs og en mindre strategisk pott til fordeling i fagmiljøene. Også ved UiB er det opprettet sentre som en del av satsingene. Disse har egne styrever med interne og eksterne representanter. I tabell 3.2 gis en forenklet oversikt over de ulike organisatoriske strukturene rundt satsningene.

Tabell 7.1 Organisering av universitetenes satsningsområder

	Styre	Faglig ledelse mm	Fordeling av midler
UiB	Flere sentre i tilknytning til satsingsområdene med eget styre bestående av interne og eksterne representanter.	Egen faglig leder for det enkelte senter.	Styret bevilger midler direkte til spesielle forsknings-satsninger etter anbefaling fra forskningsutvalget.
UiO 1995 – 1999 2001 – 2006	En styringsgruppe for hvert område/satsning.	Ulike målsetninger og organisering for de ulike områdene/satsningene.	Deler av midlene åpent utlyst.
UiTø	Tre satsninger er markert som sentre, alle med eget styre	Sentrene har en adm. ansatt. Ingen faglig ledelse. Senter for samiske studier: Har vitenskapelig ansatte og administrerer forskningsprosjekter.	Liten pott til fordeling, styret behandler søknader.
NTNU	PTF: Programstyre m/ prorektor (leder) og lederne for de fire delprogrammene TSO: Eget styre for hvert område.	PTF: Programleder for hvert av delprogrammene TSO: Faglig leder og koordinator for hvert område. Jevnlige møter med rektor.	PTF: Åpen utlysning TSO: Utlysning i aktuelle miljøer.

PTF: Program for tverrfaglig forskning 1998 – 2001. Fra 2003 er satsingen organisert på en annen måte, se 8.3.

TSO: Tematiske satsningsområder fra 2000.

Det neste spørsmålet er bakgrunnen for å ha egne satsninger og satsningsområder for den faglige virksomheten, og hvorfor de valgte områdene er valgt. Tabell 7.2 gir en oversikt over det vi har funnet av uttalte utvalgskriterier for satsningene. Det dreier seg mye om strategiske hensyn: komparative fortrinn, samsvar med nasjonale prioriteringer og mulighet for ekstern finansiering. Forutsetninger for vitenskapelig gjennombrudd, tverrfaglighet og samfunnsmessige utfordringer er også blant de eksplisitte utvalgskriteriene. Bak UiBs og UiOs valg synes det å ligge et bredt sett av kriterier som gir mulighet for mange ulike valg av sat-

sninger. Bak de to satsningene ved NTNU ligger ulike hensyn. De tematiske satsningsområdene er definert ut fra nasjonale prioriteringer og NTNUs formål om å være et universitet med teknisk naturvitenskapelig hovedprofil, mens Program for tverrfaglig forskning er definert ut fra NTNUs forpliktelser knyttet til tverrfaglighet. UiTøs valg er i samsvar med særlige forpliktelser knyttet til landsdelen og komparative fortrinn knyttet til universitetets beliggenhet.

Forløpet til UiOs nåværende satsninger skiller seg fra de foregående satsningene. I følge informant ble initiativet til både EMBIO og FUNMAT tatt i fagmiljøene som i neste omgang ble støttet av ledelsen. Satsingsområde Etikk er delvis en oppgave universitetet har overtatt fra Norges forskningsråd. «Satsingene ble valgt ut fra kvalitet i fagmiljøene, men det var heller ingen ulempe at andre prioriterte området.» (intervju). Også andre typer prosesser brukes i utformingen av satsninger.

Tabell 7.2 Utvalgskriterier for universitetenes satsningsområder for forskning

	Tema	Utvalgskriterier
<p>UiO Institusjonelle innsatsområder 1995–1999</p> <p>Satsninger 2001–2006</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etikk - Klinisk kommunikasjon - Kommunikasjon, teknologi og kultur - Miljøforskning <p>- FUNMAT, EMBIO, ETIKK</p>	<p>95–99: Kollegiets kriterier (i følge evalueringen): særlige forutsetninger for vitenskapelig gjennombrudd, tverrfaglighet, samfunnets behov, mulighet for ekstern finansiering/ deltakelse i større nasjonale og internasjonale satsninger.</p> <p>01–06: Ulike interesser og ingen koordinerte initiativ bak de tre satsningene. Posisjonering synes å være et viktig motiv.</p>
<p>NTNU Program for tverrfaglig forskning 1998–2001, 2003–2006 (PTF)</p> <p>Tematiske satsningsområder 2000- (TSO)</p>	<p>PTF 1998–01: *</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bærekraftig produksjon og forbruk - Infrastruktur og livskvalitet - Teknologi, kunst og kulturendring - Informasjon, kommunikasjon og kompetanse <p>TSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Energi og miljø - Medisinsk teknologi - Materialer - Marin og maritim forskning - Informasjons- og kommunikasjonsteknologi 	<p>PTF: NTNUs forpliktelse til å være tverrfaglig. Kriterier for temavalg: godt egnet for samarbeid på tvers av disipliner og adressere viktige samfunnsmessige utfordringer nasjonalt og internasjonalt.</p> <p>TSO: Bl.a. gjennomgang av SUPer og potensielle SFF. Framhever selv at områdene samsvarer godt med nasjonale prioriteringer, og at utvelgelsen er foretatt ut fra kvalitetskriterier.</p>
<p>UiB To ikke tidsavgrensede «langsigtede satsninger»</p>	<p>Langsigtede satsninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marin forskning - Utviklingsrelatert forskning <p>(UiB har også en del tematiske satsningsområder av varierende lengde)</p>	<p>Anbefalte kriterier i handlingsplan (2001: 61): faglig kvalitet, potensial for kvalitetsutvikling, mulighet for tverrfaglighet, komparative fortrinn, potensial for verdiskapning, innovasjon og næringsutvikling, de nasjonale forskningssatsningene.</p>
<p>UiT Seks ikke tidsavgrensede satsningsområder</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nordområdeforskning - Fiskeriforskning - Nordlysforskning/romforskning - Samfunnsmedisinsk forskning - Flerkulturelle og flerspråklige forhold - Forskning om samiske forhold 	<p>Komparative fortrinn og forpliktelser knyttet til UiTøs beliggenhet</p>

* PTF: Program for tverrfaglig forskning 1998–2001. Fra 2003 er satsingen organisert på en annen måte, se 8.3

TSO: Tematiske satsningsområder fra 2000.

7.2 Interne midler til forsknings-satsningene

I dette delkapitlet ser vi på omfanget av forskningsstrategiske midler som fordeles sentralt ved universitetene. Tabell 7.3 til 7.6 gir oversikter for hvert av universitetene, mens tabell 7.7 gir en samlet oversikt over midler til de strategiske satsningsområdene og til forsknings-satsninger totalt i forhold til FoU i universitetenes grunnbudsjett.

Tallene er hentet inn på ulike vis. Vi har brukt årsrapporter og budsjett-dokumenter, samt fått universitetene selv til å fylle inn tall i tabellene. Det er betydelige variasjoner i hva de ulike universitetene inkluderer i tallene. Tallene har derfor begrenset sammenliknbarhet universitetene imellom. I merknadene under tabellene har vi gjengitt hovedtrekkene i den informasjon vi har om hva tallene inkluderer.

Tabell 7.3 UiB: Internt fordelte midler til satsninger i forhold til eksternt finansiert FoU og FoU over grunnbudsjettet, 1999–2003, mill kr.

	1999	2000	2001	2002	2003
Internt-sentralt fordelte midler til forsknings-satsninger*	10,0	12,5	13,5	25,7	47,7
Herav midler fordelt til de langsiktige strategiske satsningene (marin- og utviklingsforskning)**	2,2	3,2	3,4	3,4	3,9
FoU-utgifter i institusjonens grunnbudsjett (NIFUs FoU-statistikk)	605,3		710,1		
Eksternt finansiert FoU (FoU-utgifter utenom grunnbudsjett, NIFUs FoU-statistikk)	388,3		408,0		

*Kilder: UiBs Årsmeldinger for 1999–2001 og Budsjett 2004, punkt 4.2.2.2 «Strategiske forskningssatsninger». For 2003 omfatter midlene, foruten de langsiktige satsningsområdene, blant annet IKT-forskning, omstillingsmidler til forskning, kandidatmidler til doktorgrader, SARS-senteret og egenandeler for SSF og FUGE.

**Kilder: UiBs administrasjon og Tabell 1 i Budsjett 2004. Hoveddelen av midler til de langsiktige satsningene inngår i ordinære budsjetter og er ikke inkludert i tallene her. Dette gjelder eksempelvis driften av havforskningsfartøyet G.O Sars, grunnbevilgninger til Senter for internasjonal helse og til Senter for utviklingsstudier. Ressurser til satsningene i form av stipendiatstillinger, utstyr og arealer er heller ikke inkludert.

UiBs sentralt fordelte «synlige» midler til forskningssatsninger har økt betydelig de siste par årene (tabell 7.3, øverste rad). Hoveddelen av økningen skyldes imidlertid at universitetets egenandeler for SSF og FUGE er inkludert i tallene. I forhold til omfanget av universitetets ulike forskningssatsninger understreker

UiB at tallene som framkommer i tabellen er marginale – de inkluderer kun «frie midler» som kommer på toppen av stillinger, driftsmidler, utstyr og annen infrastruktur. Midlene er i høy grad brukt til nysatsning og tanken har vært at de strategiske midlene skulle få «supertankerne» lastet med stillinger, drift, utstyr og infrastruktur til å skifte kurs. Ut fra tabellen synes de sentralt fordelte midlene til de langsiktige strategiske satsningene beskjedne i forhold til den samlede potten med strategiske midler (tabell 7.3 rad 2 kontra rad 1). Som påpekt i merknadene under tabellen, er det imidlertid en liten del av de midlene som går til satsningene som er inkludert i tabellen fordi satsningene er finansiert innenfor ordinært budsjett (grunnbevilgninger til sentre m.v.). UiB påpeker at den høyeste prioriteringen en satsning kan få er å bli tatt ut av de spesielle forsknings-satsningene og lagt inn i rammebudsjettene – en er da ikke lenger prisgitt de «frie midlene» som fordels fra år til år.

Tabell 7.4 UiO: Internt fordelte midler til satsninger i forhold til eksternt finansiert FoU og FoU over grunnbudsjettet, 1999–2003, mill kr.

	1999	2000	2001	2002	2003
Internt-sentralt fordelte midler til forskningssatsninger*	4,9	-	14,0	25,4	32,5
Herav midler fordelt til strategiske satsninger (EMBIO, FUNMAT og ETIKK)**	4,9	-	7,0	14,0	16,6
FoU-utgifter i institusjonens grunnbudsjett (NIFUs FoU-statistikk)	1 257,5		1 212,4		
Eksternt finansiert FoU (FoU-utgifter utenom grunnbudsjett, NIFUs FoU-statistikk)	567,0		692,4		

*Kilder: UiOs årsberetning 2001, budsjetttrammer 2003, samt UiOs administrasjon. I 2000 ble nye forskningsstrategiske tiltak lagt inn i budsjetttrammene til fakultetene, og framkommer derfor uten midler i tabellen her.

**Tallet for 1999 gjelder de tidligere satsningsområdene. Tall er her hentet fra evalueringsrapporten (UiO 2000). Kilder for øvrig er budsjetter og årsberetninger, samt UiOs administrasjon.

Det er først de siste årene at UiO har avsatt egne sentrale forskningsstrategiske midler – utover budsjettene til de strategiske satsningene. UiO avsluttet dessuten fire satsningsområder i 1999 og startet opp tre nye satsninger i 2001. I tabell 7.4 er derfor år 2000 et pauseår uten midler til strategiske satsninger. Vi har ikke fulle opplysninger om hva tallene i tabellen omfatter, men vi går ut fra at den klare økningen i de sentralt fordelte midlene til forskningssatsninger de sis-

te par årene som for UiB blant annet skyldes egenandeler til SFFer. For UiO ser vi imidlertid også en betydelig økning i midlene til strategiske satsninger (tabell 7.4, rad 2) og her burde tallene være sammenliknbare over tid. De strategiske satsningene i 2003 fikk samlet nesten tre og en halv gang mer enn satsningene i 1999.

Mens vi for UiB og UiO hovedsakelig har brukt tall fra budsjetter og årsrapporter, har UiTøs og NTNUs administrasjon funnet fram tall ut fra våre konkrete forespørslers. Tallene her er trolig derfor både mer dekkende og mer sammenliknbare over tid.

Tabell 7.5 UiTø: Internt fordelte midler til satsninger forhold til eksternt finansiert FoU og FoU over grunnbudsjettet, 1999–2003, mill kr.

	1999	2000	2001	2002	2003
Internt-sentralt fordelte midler til forsknings-satsninger*	27,4	27,5	30,6	46,5	49,1
Herav midler fordelt til strategiske satsninger**	3,7	3,8	5,1	18,2	19,8
Herav fordelt gjennom sentrene (Samsisk senter, Amundsen senteret, SEMUT og Kvinnforsk)	1,1	1,1	1,1	2,1	2,2
FoU-utgifter i institusjonens grunnbudsjett (NIFUs FoU-statistikk)	351		445,1		
Eksternt finansiert FoU (FoU-utgifter utenom grunnbudsjett, NIFUs FoU-statistikk)	140		178,7		

*Mesteparten av beløpet er tilskudd til F/F Jan Mayen og Havbruksstasjonen. Inkluderer bl.a. midler til vitenskaplig utstyr fordelt av Styret/forskningsutvalget, og en del andre midler fordelt av forskningsutvalget. Kilde: UiTøs administrasjon.

**Inkluderer midler fordelt til det UiTø definerer som sine satsningsområder. Kilde: UiTøs administrasjon.

Ved UiTø ser vi er klar økning i de forskningsstrategiske midlene i perioden, spesielt i midlene som er fordelt til strategiske satsninger (tabell 7.5 rad 2). Dette er imidlertid beløp som er lite synliggjort internt ved UiTø, både med hensyn til hva som går til de strategiske satsningsområdene og hvordan midlene fordeles. Ser vi på hvilken andel av midlene som er fordelt gjennom sentrene (og blant annet fordeles ved interne utlysninger og derfor er synlige midler) er beløpene svært beskjedene (tabell 7.5 rad 3).

Tabell 7.6 NTNU: Internt fordelte midler til satsninger i forhold til eksternt finansiert FoU og FoU over grunnbudsjettet, 1999–2003, mill kr.

	1999	2000	2001	2002	2003
Internt-sentralt fordelte midler til forsknings-satsninger*	27,0	38,0	40,9	134,8	178,5
Herav midler fordelt til strategiske satsninger (TSO og PTF)	6,8	9,5	10,0	16,1	15,0
FoU-utgifter i institusjonens grunnbudsjett (NIFUs FoU-statistikk)	921,2		759,2		
Eksternt finansiert FoU (FoU-utgifter utenom grunnbudsjett, NIFUs FoU-statistikk)	368,0		452,7		

*Foruten Tematiske satsningsområder (TSO) og Program for tverrfaglig forskning (PTF) omfatter dette bl.a. strategiske forskningsstillinger, tungregning, utstyr, SSFer og FUGE. Kilde: NTNUs administrasjon.

Ved NTNU ser vi en klar vekst i de sentralt fordelte midlene til forsknings-satsninger. Fra 27 millioner i 1999 hadde potten økt til 178,5 millioner i 2003. Det er blant annet «strategiske forskningsstillinger» og bevilgninger til utstyr som står for veksten. Veksten i midlene til de strategiske satsningsområdene har vært mer beskjeden, og disse midlenes andel av de samlede internt sentralt fordelte midlene til forskning har sunket.

Som nevnt er tallene ikke sammenliknbare på tvers av universitetene – de er snarere både omtrentlige og tentative. I og med at tabellene er ment å omfatte «frie midler» som avsettes til fordeling sentralt ved universitetene ut fra forskningsstrategiske prioriteringer, blir hva som framkommer for de ulike universitetene avhengig av hvordan budsjett- og fordelingsprosessene er organisert ved de ulike universitetene. De satsningene som er inkludert i de faste budsjettpostene (eksempelvis sentrene som markerer UiBs to langsiktige satsningsområder) faller i denne sammenheng utenom. Med disse forbehold i hva tallene omfatter har vi prøvd å få fram mål på hvor stor andel av universitetenes forskningsmidler som er frigjort til sentrale prioriteringer. Tabell 7.7 viser forskningsmidlene som er fordelt sentralt ved universitetene som andel av de totale FoU-utgifter i universitetenes grunnbudsjett (begrenset til de to årene vi har tall både for internt-sentralt fordelte forskningsmidler og FoU-utgifter i universitetenes grunnbudsjett).

Tabell 7.7 Universitetenes internt-sentralt fordelte midler til forskning, 1999 og 2001. Prosent.

Midler til	1999	2001
- forskningssatsninger totalt	2,2	3,2
- strategiske satsningsområder	0,6	0,8

Merknad: Basert på tabell 7.3–7.6. Omfatter internt-sentralt fordelte midler til forskningssatsninger og til «strategiske satsningsområder» ved de fire universitetene, i prosent av FoU-utgifter i institusjonenes grunnbudsjettet.

Tabellen viser en liten pott – i forhold til universitetenes totale forskningsmidler – som er frigjort til sentrale prioriteringer. Vi har imidlertid ikke tall for de siste årene. Tabell 7.3 til 7.6 viser at det etter 2001 har vært en sterk økning i midlene som fordeles sentralt. Denne økningen kan i høy grad tilskrives eksterne føringer som SFFer, egne «strategiske forskningsmidler» bevilget over statsbudsjettet og FUGE. I et forsøk på å anslå denne veksten i andel av universitetenes totale forskningsmidler, har vi foretatt et løst estimat basert på en viss vekst i de totale FoU-utgifter i universitetenes grunnbudsjett. Dette estimatet gir satsningsområdene i overkant av én prosent av universitetenes FoU-utgifter i 2003, mens den samlede potten av forskningsmidler til sentral fordeling ved universitetene har kommet opp i nærmere åtte prosent av de totale FoU-utgiftene. Dette tilsier at den samlede potten av forskningsmidler til sentral fordeling har hatt en kraftig vekst, mens veksten i de strategiske satsningsområdene er relativt beskjeden. Det er da hovedsakelig de midlene der *eksterne føringer* har vært viktige som har vokst.

7.3 Forholdet mellom interne og eksterne satsinger

Sammenligninger mellom nasjonale satsinger (4.2) og institusjonenes satsinger (Figur 7.1) viser at mange av satsningsområdene ved universitetene samsvarer med nasjonale satsningsområder. Om valget av UiOs satsningsområder 1995–1999 skriver utvalget som evaluerte disse satsningsområdene:

Dersom en sammenligner UiOs valg av innsatsområder med hva som prioriteres i den siste forskningsmeldingen, vil en si at universitetet har truffet godt i forhold til forskningspolitiske prioriteringer. I forhold til universitetets interne faglige dynamikk kan en stille mer kritiske spørsmål (2000 pkt 9).

Om vi ser på faglig profil (Figur 7.1), viser det seg at satsningene også ved de andre universitetene ligger tett opp mot nasjonale prioriteringer, eksempelvis miljøforskning, marin forskning og IKT. Samtidig har alle også sine særtrekk – slik som utviklingsforskning ved UiB, etikk ved UiO, flere landsdelsrelaterte satsninger ved UiTø og tverrfaglig satsning ved NTNU. I intervjuer går det klart fram at UiTø delvis innretter seg etter Stortingsmeldinger og større programmer når strategiske områder skal velges ut. Samtidig understrekes det at dette er en toveis prosess hvor vitenskapelig ansatte fra UiTø deltar i ulike sammenhenger utenfor universitetet hvor de spiller inn ideer til potensielle nasjonale satsninger.

Norges forskningsråd har også tatt grep som innebærer store satsinger for universitetene. Fra 2002 ble ordningen med senter for fremragende forskning innført. I følge Forskningsrådet er formålet med ordningen å «stimulere norske forskningsmiljøer til å etablere sentre viet langsiktig, grunnleggende forskning på høyt internasjonalt nivå. Ordningen har som mål å heve kvaliteten på norsk forskning.» (<http://www.forskningsradet.no/>).

Alle universitetene har tre senter for fremragende forskning hver. Prosessen ved NTNU kan illustrere forholdet egendefinerte satsinger og beslutninger tatt av andre, men med stor betydning for prioritering på institusjonene. NTNU fremmet søknad om senter for fremragende forskning innen alle de fem satsingsområdene, men nådde ikke opp i alle. Et av NTNUs SFF faller dessuten utenfor NTNUs teknisk naturvitenskapelige hovedprofil og er ikke en del av satsingsområdene. Dette har synliggjort for ledelsen at det er viktig å finne en balanse mellom å prioritere samtidig som det ikke sperrer for faglig utvikling på områder utenom NTNUs hovedprofil og universitetets satsingsområder. Det poengteres at det er viktig at det dyrkes fram gode fagmiljøer på siden av satsingene.

SSFene representerer langsiktige satsinger for universitetene gjennom egenandelene institusjonene må bidra med. Egenandelen til SFF ved universitetene er ofte langt høyere enn egendefinerte satsinger, og utgjør således den største prioriteringen ved lærestedene. Spørsmålet i denne sammenhengen er om SSFene er det enkelte universitets eller nasjonens forskningsstrategi.

I tillegg har universitetene strategiske universitetsprogram (SUP) finansiert av Norges forskningsråd. SUPer skiller seg fra strategiske satsinger ved at de forankres i fakultetene både når det gjelder utforming og gjennomføring, mens de fleste strategiske satsinger er fakultetovergripende. Institusjonsnivået er kun inne når det gjelder å prioritere de ulike søknadene overfor Forskningsrådet.

Ved NTNU har søknader som ikke nådd opp i konkurranse om å bli SFF status som SUP.

Ved UiO framheves det som viktig at eksterne virkemidler som Senter for fremrangede forskning og EU-midler trekker i samme retning som interne prioriteringer. Ved UiB anses alle *søknadene* om status som SFF som strategisk viktige satsinger.

For UiO sin del innser man at andre institusjoner er flinkere til å trekke i lag. Man ser at det er nødvendig å satse internt for å nå opp i konkurransen om eksterne forskningsmidler både nasjonalt og internasjonalt. Det poengteres at ved UiO er faglige forutsetninger og faglig kvalitet grunnlaget for å velge ut satsingsområder, samtidig underslås ikke betydningen av sammenfall mellom egne prioriteringer og nasjonale og internasjonale satsingsområder. For utstyrskreven- de fag er det ikke mulig å satse uten ekstern finansiering, i andre typer fag er det derimot tenkelig at UiO satser alene, sies det.

Ordningen med sentre for fremragende forskning har gitt viktige premisser for hvordan universitetene satser. For det første forutsetter ordningen at universitetene også bidrar. Det betyr i neste omgang budsjettbindinger. For det andre har universitetene valgt å støtte kandidatene som kom til finalerunden, i håp om at disse skal få status som senter for fremragende forskning ved neste korsvei.

7.4 Oppsummering

Universitetenes strategier for forskning uttrykker seg ofte i etableringen av strategiske programmer. I dette kapitlet har vi gitt en oversikt over satsingsområdene ved de fire universitetene. Det er aktivitet innen alle de strategiske programmene, men midlene universitetene selv kanalisere til satsingen er begrenset. Potten som er frigjort til sentrale prioriteringer ved universitetene har riktignok økt betydelig de senere årene, men økningen synes i høy grad å henge sammen med eksterne føringer (som Sentre for fremragende forskning), mens andelen som går til universitetenes strategiske satsingsområder fremdeles er marginal i forhold til universitetenes totale forskningsmidler.

Sammenligninger mellom nasjonale forskningssatsinger og institusjonens egne satsinger viser et stort samsvar. Samtidig har lærestedenes satsingsområder også sine særtrekk – som utviklingsforskning ved Universitetet i Bergen, etikk ved Universitetet i Oslo, flere landsdelsrelaterte satsinger ved UiTø og teknisk naturvitenskapelig orientering og tverrfaglig forskning ved NTNU. Nærmere gjennomgang av utvalgsriterier for satsningene viser at det dreier seg

mye om strategiske hensyn: komparative fortrinn, samsvar med nasjonale prioriteringer og mulighet for ekstern finansiering. Forutsetninger for vitenskapelig gjennombrudd, tverrfaglighet og samfunnsmessige utfordringer er også blant de utvalgskriteriene.

I 2002 ble ordningen med Senter for fremragende forskning etablert. Dette har gitt viktige premisser for hvordan universitetene satser. Universitetene har alle tre sentra hver og dette innebærer betydelige budsjettbindinger for universitetene i en årrekke framover. Ut fra de kvalitetskriteriene som ligger til grunn og satsingenes størrelse, er det grunnlag for å si at SFFer utgjør en betydelig del av universitetenes forskningsinnsatser. Men siden universitetene selv ikke velger ut hvilke fagmiljøer som skal få status som Senter for fremragende forskning kan det spørres om SFFene er universitetenes eller nasjonens forskningsstrategier.

8 Nærblikk på utvalgte strategiske satsinger

8.1 NTNUs fem satsingsområder

NTNU har pekt ut følgende fem satsingsområder som et ledd i universitetets ansvar for å sikre at den teknologiske kompetansen i Norge er på et høyt internasjonalt nivå:

- Energi og miljø
- Medisinsk teknologi
- Materialer
- Marin og maritim forskning
- Informasjons- og kommunikasjonsteknologi

Dette er områder NTNU vurderer som viktige for framtida. Alle områdene samsvarer med prioriteringer gjort på departements- og forskningsrådsnivå (<http://www.ntnu.no/satsingsomraader>).

De tematiske satsingsområdene er organisert med egne styrer med representanter for dekanatene til samarbeidende fakulteter, samt eksterne representanter fra industrien. Områdene ledes av dekanus eller prodekanus ved satsingsområdets vertsfakultet. En ledergruppe bestående av fagpersoner fra ulike forskningsområder er ansvarlig for strategi og handlingsplaner. Ledergruppen innstiller til styret om tildeling av såmidler og strategiske stillinger. En administrativ koordinator i deltidsstilling bistår den faglige lederen. Rektor har jevnlig møter med de tematiske satsingsområdenes ledere og koordinatorene samlet.

Energi og miljø har organisert virksomheten i to fokusområder, i tillegg kommer aktivitet på fire andre områder innen satsingsområdet. De to fokusområdene i Energi og miljø er Smarte og energieffektive bygninger (Smartbygg) og Miljøvennlig bruk av naturgass (Miljøgass). De fire områdene som kommer i tillegg er: 1) Studieprogram Energi og miljø, 2) Næringslivets idefond (solcelle og hydrogen), 3) Hovedområde Energisystemanalyse og 4) Hovedområde Bærekraftig energi (Vindkraft). Sintef er sterkt inne som samarbeidspartner i satsingsområdet Energi og miljø.

Som i satsingsområdet Energi og Miljø har også **Medisinsk teknologi** valgt å intensivere forskningen på to områder, og samtidig åpne opp for aktivitet på

andre felt. De to hovedområdene innen Medisinsk teknologi er Avbildningsbasert diagnostikk og intervensjon med ultralyd og MR og Medisinsk bioteknologi. I tillegg er det aktivitet på områdene: 1) Funksjonelle materialer og implanter, 2) Medisinsk optikk, fotonikk og mikrosystemer, 3) Bioelektronikk for nevrovitenskap og 4) Medisinsk informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT). I tillegg er etikk og sosiale forhold inkludert som et metaperspektiv for satsingsområdet.

I 2003 var det 90 doktorgradsstudenter fra seks ulike fakulteter på satsingsområdet. I snitt avlegges det 17 doktorgrader på området hvert år. I perioden 1992–2001 ble det avlagt 102 doktorgrader i medisinsk teknologi ved NTNU.

Satsingsområdet **Materialer** har valgt ut to fokusområder (Lettmetaller og Funksjonelle materialer). I tillegg er det aktivitet på feltet Polymerer og kompositter som bør styrkes. I 2003 er om lag 100 doktorgradsstipendiater i arbeid innenfor området, med ca 20 avlagte doktorgrader per år. Det er også post.doc stipendiater på området. Initiativ til og finansiering av seminarer har også vært en av aktivitetene innen området. Satsingsområdet har nært samarbeid med industrien innen feltet.

I 2002 hadde programmet 550 000,- til bruk som insentivmidler for fokusområdene. Styret fordelte disse midlene etter søknad. Midlene skal gå til nye initiativ innen satsingsområdet og til å fremme samarbeid internt ved NTNU og internasjonalt. (2002 18 søknader om insentivmidler.) I tillegg har styret tildelt egne midler til internasjonalisering. I 2002 utgjorde dette 250 000 NOK.

Marin og maritim forskning er NTNUs fjerde hovedinnsatsområde. Marin teknologi og marine biologiske ressurser er de to feltene som er valgt ut innenfor satsingsområdet. Som i andre satsingsområder ved NTNU er Sintef sterkt involvert som samarbeidspartner. I underkant av ti institutter har faglig aktivitet innenfor fagområdet. Hvert år avlegges det om lag 25 doktorgrader innenfor satsingsområder.

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi er det femte satsingsområdet ved NTNU. Som i de andre satsingsområdene har man også innenfor dette konsentrert forskningen innen to områder; IKT-webtek og IKT og læring.

Som en oppsummering kan det understrekes at de strategiske satsingsområdene ble valgt ut fra at NTNU både var gode på området og fordi man så et samfunnsbehov for feltet, dvs at man vurderte mulighetene for ekstern finansiering som gode. Norges forskningsråd har dessuten tildelt NTNU sentra for fremragende forskning innen tre av de fem områdene.

8.2 Program for tverrvitenskapelig forskning ved NTNU

Program for tverrfaglig forskning er et universitetsinternt tiltak for å fremme tverrfaglig forskning ved NTNU. Programmet er nå inne i sin andre periode (2003 til 2006). Første programperiode var fra 1998 til 2002. Programmets forhistorie går tilbake til opprettelsen av NTNU i 1996. Underdalutvalget som da utredet NTNUs faglige struktur la til grunn at det nye universitetet aktivt skulle fremme samarbeid på tvers av disipliner og institutter:

Selv om hvert enkelt fag skal kunne dyrkes og videreutvikles på sine egne premisser, skal NTNU samtidig aktivt fremme faglig samarbeid og kryssbefruktning på tvers av disiplin- og avdelingsgrenser. For å fremme slik kryssbefruktning, legger utvalget opp til tettere koblinger mellom teknologi og naturvitenskap, og mellom teknologi og naturvitenskap på den ene siden og andre fagfelter, spesielt humaniora, samfunnsfag og utøvende kunstfag på den andre (NOU 1995:28).

Program for tverrvitenskapelig forskning var et internt svar på denne eksternt pålagte forpliktelsen til å fremme tverrfaglighet. Samtidig har NTNU, også ut fra egeninteresse, vært opptatt av å utnytte de spesielle tverrfaglige mulighetene som institusjonens fagprofil gir. Satsingen på tverrfaglighet er slik et resultat både av et eksternt pålegg og av at NTNU selv har ønsket en slik satsing og nedfelt mål om tverrfaglighet i strategiske planer og utformet tverrfaglige satsninger.

NTNU er resultatet av en reorganisering av det tidligere Universitetet i Trondheim som besto av to separate enheter med ulike formål – Norges tekniske høgskole (NTH) og Den allmennvitenskapelige høgskolen (AVH). Det tverrfaglige formålet til den nye institusjonen kan også ses som et ledd i å bidra til faglig integrering av de tidligere enhetene.

NTNU vedtok allerede i oppstartsåret å peke ut prioriterte områder for tverrfaglig forskning. En bred prosess med mange innspill fra fagområdene lå bak vedtaket om hvilke områder det skulle satses på. Fire brede tematiske områder ble valgt:

- Bærekraftig produksjon og forbruk (BFP)
- Infrastruktur og livskvalitet (IL)
- Teknologi, kunst og kulturendring (TKK)
- Informasjon, kommunikasjon og kompetanse (IKK)

Det sentrale forskningsutvalg (SFU) ved NTNU oppnevnte programledere som utarbeidet programbeskrivelser for de fire valgte programområdene. Kollegiet satte av egne budsjettmidler til programmet som ble lyst ut internt ved NTNU. SFU sto for utlysningen og den påfølgende søknadsvurderingen. Senere (fra høsten 1998) ble det opprettet et eget styre for programmet bestående av de fire programområdelederne og med NTNUs prorektor som leder.

Første utlysning i 1997 resulterte i 128 søknader til programmet, hvorav 31 ble innvilget (24 prosent). Den totale prosjektbevilgningen for de første fire årene av programmet var 23,8 millioner kroner fordelt på 46 prosjekter, noe som ga en gjennomsnittlig sum per prosjekt per år på 129 000 kroner. Av Tabell 8.1 som viser de 30 hovedprosjektene som ble bevilget i 1998, ser vi at det er stor variasjon i prosjektstørrelse. Prosjekter ned mot 100 000 kroner er små tatt i betraktning av at prosjektene skulle være tverrfaglige og inkludere deltakere fra humaniora og samfunnsvitenskap på den ene siden og teknologi og naturvitenskap på den andre siden. En god del av prosjektene var da også definert som forprosjekter og det var en uttalt målsetning at prosjektene skulle generere eksterne midler – at de interne midlene i alle fall delvis skulle være såmidler for framtidig aktivitet som kunne tiltrekke annen finansiering. Flere av prosjektene nådde også fram med søknader om eksterne midler (Langfeldt 2002).

Tabell 8.1 NTNUs Program for tverrfaglig forskning, innvilgende prosjekter 1998, etter samlet bevilgning og delprogram, 1000 kroner

Delprogram	Antall prosjekter	Gjennomsnitt per prosjekt	Minste prosjekt	Største prosjekt	Samlet prosjektbevilgning
BPF	6	841,17	200	1 400	5 047
IL	6	959,17	110	1 610	5 755
TKK	14	488,93	30	1 455	6 845
IKK	4	1 354,50	100	4 718	5 418
Totalt	30	768,83	30	4 718	23 065

Ut over oppfølging av og bistand til prosjektene, besto programstyrets oppgaver i å fremme tverrfaglig forskning ved NTNU. Denne strategiske satsningen inkluderte dermed opprettelsen av et eget organ knyttet opp mot realiseringen av NTNUs tverrfaglige ambisjoner. Programstyret har blant annet arrangert tverrfaglige seminarer, kartlagt barrierer mot tverrfaglighet ved NTNU og bidradd til å skaffe prosjektene ekstern finansiering. Da programmet ble evaluert i 2002 ble det konkludert med at prosjektaktiviteten hadde bidradd til å styrke samspill og samarbeid på tvers av disiplingrenser, men at programstyrets bestrebelser på

å fjerne organisatoriske og administrative barrierer mot tverrfaglighet ikke hadde ført fram. Det ble derfor anbefalt at ansvaret for dette arbeidet ble lagt til et høyere og bredere nivå i organisasjonen (Langfeldt 2002).

I videreføringen av satsingen er universitetsdirektøren gitt ansvar for å tilrettelegge for tverrfaglighet, og søknadsbehandling og oppfølging av prosjekter er lagt på dekannivå. Videreføringen omfattet i 2003 fem store nye hovedprosjekter og tre nye forprosjekter med en samlet ramme for 2003 på 7,5 millioner kroner. De fem store prosjektene omfatter: globalisering, bioinformatikk/bioetikk, trafiksikkerhet og miljø, kunnskapshistorie og forskning på eksperter i team. I utvelgelsen av prosjekter er det i følge saksdokumentene lagt vekt på at de skal være forskningstunge, nyskapende og spennende tverrfaglige prosjekter innenfor tema som er sentrale ut fra NTNUs forutsetninger og strategi, og tema som er viktige nasjonalt og internasjonalt.

8.3 Satsingsområdet EMBIO ved UiO

EMBIO er et kortnavn for «Styringsgruppen for forskning innen molekylærbiologi, bioteknologi og bioinformatikk», og er et av Universitetet i Oslos satsingsområder for inneværende planperiode.

I 1998 ble det bestemt at Bioteknologisenteret og beslektede fagmiljøer ved UiO skulle evalueres. Da det våren 1999 viste seg at Forskningsrådet i løpet av 1999–2000 skulle gjennomføre en nasjonal evaluering av biofagene ble det besluttet å isteden utarbeide en strategiplan for hele fagområdet der resultatene fra Forskningsrådets evaluering skulle inkorporeres. På denne bakgrunn nedsatte Kollegiet et strategiutvalg for biofagene. Det såkalte Fenstad-utvalget pekte på den sterke utviklingen i de aktuelle fagene, og at UiO hadde potensial til å «kunne bli mer synlig og bidra med nyvinninger innen dette feltet i større grad enn det som er tilfellet i dag»¹. Utvalget vurderte flere alternativer for å møte denne utfordringen, og ifølge informanter var komiteens primære ønske et eget fakultet for biofagene. Alternativet ble vurdert som urealistisk, og komiteen konkluderte med at UiO burde etablere ny struktur og nytt faglig samarbeid i form av en styringsgruppe for molekylærbiologi og bioteknologi. Anbefalingene i rapporten ble vedtatt av Kollegiet høsten 2000 og satsingen etablert januar 2001.

EMBIO har til hensikt å stimulere og koordinere forskning innen de molekylært orienterte biofagene ved Universitetet i Oslo, herunder vurdere, priori-

¹ Sitat fra Strategier for universitetets forskning innen bioteknologi og molekylærbiologi. Strategiutvalgets rapport september 2000.

tere og initiere forslag til store satsinger. EMBIO har ansvaret for å etablere, lokalisere og utnytte infrastruktur og felles fasiliteter innen faget og bidra til bedre bruk av dette utstyret. Reorganiseringen av Bioteknologisenteret har vært en annen viktig oppgave for EMBIO siden universitetsstyret ga EMBIO i oppdrag å «legge frem en modell og tidsplan for reorganisering av Bioteknologisenteret» (BiO) i 2000. Dette førte til at en ny sentermodell ble vedtatt, hvor sentrale elementer fra den nasjonale bioevalueringen ble inkorporert. EMBIO har dessuten det overordnede faglig strategiske ansvaret for BiO og styrelederen arbeidsgiveransvar for senterleder ved BiO. Styringsgruppen har også i oppgave å være universitetets interne styringsgruppe for FUGE-satsingen (se nedenunder).

Ifølge administrativ koordinator skiller EMBIO seg fra de andre satsingsområdene ved at koordineringsfunksjonen innenfor de aktuelle fagområdene er sentral. Det innebærer at man strever med å etablere «identiteten» til EMBIO innenfor universitetsorganisasjonen. Siden satsingen ikke er en del av den ordinære strukturen, er den ikke så lett gjenkjennelig for universitetsorganisasjonen, men dette er i ferd med å bedres, sies det. Så langt opplever man at arbeidet er møtt med velvilje, men at det er ulike meninger om hva satsingen bør være.

EMBIO har en egen styringsgruppe bestående av åtte forskere utnevnt av rektor. Styreleder for EMBIO oppnevnes av rektor og fungerer som arbeidende styreleder i 60 prosent stilling. I tillegg er det tilsatt administrativ koordinator for styringsgruppa. Styringsgruppa fordeler satsingens budsjett til utvalgte miljøer slik at de skal kunne tilby service innen spesifikke teknologier til andre fagmiljøer ved UiO, kunne drive tverrfaglig og tverrfakultær forskning og tiltak av strategisk betydning. Forskningsstøtte gis også i form av stipendiater og postdoktorstillinger til miljøer. EMBIO er en tverrfakultær satsing mellom Det matematiske-naturvitenskapelige fakultet, Det medisinske fakultet og Det odontologiske fakultet. Også andre relevante enheter ved UiO deltar i satsingen. EMBIO er underlagt universitetsstyret, og har årlig styringsdialogmøte med rektor og direktør.

EMBIO har tette relasjoner til det nasjonale programmet for funksjonell genomforskning (FUGE), og EMBIO koordinerer UiOs satsing innenfor FUGE. Stor del av midlene EMBIO har disponert har også gått til FUGE-forberedende tiltak (ca 7 mill kr). Øvrige midler har blitt brukt til å bygge opp UiOs teknologiplattformer, samt reorganiseringen av bioteknologisenteret. I tilknytning til etableringen av nasjonale teknologiplattformer under FUGE-satsingen, ble søkere fra UiO invitert til å etablere lokale servicefunksjoner med støtte fra EMBIO. I 2002 ble det bevilget ca 2 mill kr og i 2003 ca 3 mill kr til dette formålet. Det er nå lyst ut nye servicemidler, men denne gangen til hele området og ikke

bare knyttet til FUGE-relaterte aktiviteter. For 2003 tildelte UiO 11,5 mill kr til EMBIO. I tillegg kommer stipendiat- og postdoktorstillinger samt overføringer. Budsjettet for 2003 er således på i alt 19 mill kr.

For å profilere satsingsområdet har man bygd opp egne nettsider for EMBIO. I tillegg har satsingen blitt presentert i Natures spesialnummer om Skandinavia. Internasjonale kapasiteter på området som er invitert som gjesteforelesere bidrar også i profileringen av området.

Når det gjelder betydning av EMBIO for faglig aktivitet inn feltet, må dette ses i forhold til at de molekylære biofagene ved UiO er representert i mange miljøer med store ressurser både med hensyn til personell og økonomiske midler. Ved UiO er det omlag 300 ansatte innen feltet som disponerer 250–300 mill kr årlig. I en slik sammenheng står satsingen overfor betydelige utfordringer når det gjelder strategiarbeid og koordinering. EMBIOs mål er å fungere som et strategisk og koordinerende organ som bidrar til omstilling, til å fremme kvalitet, til samarbeid og bedre ressursutnyttelse, og dessuten bidra til å hente inn eksterne ressurser, eksempelvis via FUGE. EMBIO arbeider i forhold til et stort fagfelt på tvers av fakultetene og har som mål å bidra til at utstyr og teknologier etableres på en rasjonell måte og for flest mulig brukere.

Tabell 8.2 EMBIO: Programmidler fordelt på ulike utgiftskategorier i 2003. Mill kr.

Doktorgradsstipendiater	5,2
Post-doc stipendiater	2,1
Støtte til servicefunksjoner/miljøstøtte	4,2
Andre midler*	7,5
Totale programmidler	19,0

*Avsetning til reorganisering av Bioteknologisenteret (akkumulerte midler 2002/2003)

Tabell 8.3 Antall stipendiater og prosjekter som har mottatt støtte fra EMBIO-satsingen, 2003.

Doktorgradsstipendiater	12
Post-doc stipendiater	4
Prosjektstøtte	2
Støtte til servicefunksjoner/miljøstøtte	11

8.4 Etikkprogrammet ved UiO

Som nevnt i forrige kapittel var etikk et av fire sentrale innsatsområder ved UiO i perioden 1995–99. Etikk var også et eget program i Norges forskningsråd i perioden 1991–2001. Hovedoppgaven til Forskningsrådets etikkprogram var å bygge opp forskningskompetanse i etikk på nasjonalt nivå. Formålet med innsatsområdet etikk ved UiO var arbeid med normative utfordringer i tilknytning til faglig virksomhet ved universitetet. Innsatsområdet, som var organisert under Teologisk fakultet, definerte sin hovedoppgave som formidling (UiO 2000). Dette ble begrunnet med at det allerede ble satset ressurser på etikkforskning gjennom Forskningsrådets etikkprogram, og at behovet først og fremst var å formidle denne kunnskapen. Det ble derfor arrangert en rekke konferanser og seminarer i regi av innsatsområdet i den første planperioden.

Etikk ble også et tverrfaglig strategisk innsatsområde for perioden 2002–2006. I motsetning til EMIBO hvor det lå en utredning til grunn for opprettelsen (jf. 8.3) var ikke dette tilfelle for UiOs andre satsing på etikk. Vedtaket har blitt karakterisert som en politisk beslutning med bakgrunn i en utfordring fra Forskningsrådet til institusjonene om å videreføre etikksatsingen etter at det nasjonale etikkprogrammet var over. Forskningsrådets etikkprogram ble evaluert positivt av et internasjonalt ekspertpanel som anbefalte at etikkforskningen ble videreutviklet (<http://www.uio.no/etikkprogrammet/NEP/NEPevaluering.htm>). Daværende rektor ved UiO tok ballen, og universitetet ble vertskap for den nasjonale satsingen. I tillegg vedtok UiO å starte en ny satsing på etikk som ett av tre nye satsingsområder.

UiOs etikksatsing for perioden 2002–2006 skal ifølge strategisk plan for programmet ha to hovedformål: «Å fremme etikkforskning på internasjonalt nivå og å stimulere normativ refleksjon ved universitetet generelt.»¹. Dessuten skal programmet stimulere forskning og forskerutdanning på tvers av fag- og fakultetsgrenser. UiOs etikksatsing er i hovedsak et stipendprogram på doktor- og post doc-nivå, men har også en driftsbevilgning til rådighet (ca 1 million kroner) som primært anvendes for å stimulere gjennomføring av etikkprosjekter av ulike slag ved fakultetene. I 2003 finansierte programmet ti doktorgradsstipendiater og tre postdoc stipendiater. Stipendiatmidlene har til en viss grad kommet fra en sentral refordelingspott ved UiO. Fra 2003 forblir stipendiatstillingene ved UiO ved de fakulteter de er tildelt, og satsinger som etikk vil derfor være avhengige av friske stipendiatstillinger fra Utdannings- og forskningsdepartementet. Noe av stipendmidlene er blitt brukt til halvårslige kvalifiseringssti-

1 Etikkprogrammets strategiplan 29.4.2003

pend for utvikling av doktorgradsporsjekter. Etikkprogrammet står også jevnlig som arrangør for forskerkurs med internasjonale kapasiteter, og arrangerer fra og med 2003 den årlige Oslo Lecture in Moral Philosophy, hvor en toppforsker innen etikk foreleser over et aktuelt normativt spørsmål.

Ved første stipendutdeling satset Etikkprogrammet primært på halvårige kvalifiseringsstipend og på regelmessige seminarer og årlige forskerkurs for å bygge opp søkerens kompetanse i etikk. Ved første utdeling av doktorgradsstipend (åpen utlysning) hadde seks av sju doktorgradsstipendiater bakgrunn fra kvalifiseringsprogrammet. En del kvalifiseringsstipendiater har også fått doktorgradsstipend fra andre kilder. Per 2003 støttet programmet stipendiater fra sju av UiOs åtte fakulteter. I 2003 har Etikkprogrammet også, som nevnt, lyst ut stimuleringsmidler internt ved UiO hvor relevante prosjekter kan få stimuleringsmidler på inntil 75 000 kroner enten til drift eller til kurs/undervisning. Stimuleringsmidlene går til varierende formål som reisestøtte for forskere og utvikling av forskningsprosjekter og undervisningsopplegg.

Etikkprogrammet, som er tverrfakultært, er underlagt UiOs sentraladministrasjon (Forskningsadministrativ avdeling), og er organisert med eget styre og et sekretariat bestående av forskningskoordinator og en administrativt tilsatt. Koordinatoren skal dele sin tid likt på forskning og administrasjon. Styret fordeles programmets midler etter utlysning. Siden et av programmets formål er å dekke så mange fagfelt som mulig, er det lokalisert på fakultetsnøytral grunn i Forskningsparken. Dette gir også gode muligheter for å få til tverrfaglige prosjekter, sies det i intervjuer.

Post doc stipendiatene er lokalisert sammen med forskningskoordinatoren i et kjernemiljø for å kunne fungere som ressurspersoner for stipendiatene og andre forskere tilknyttet programmet. Doktorgradsstipendiatene derimot har arbeidsplass i sitt respektive fagmiljøer ved fakultetene. Koordinatoren mener det ville vært en enda bedre løsning å samle alle stipendiatene i ett miljø, både med tanke på etikkfaglig styrking av det enkelte prosjekt og utviklingen av et tverrfaglig etikkmiljø ved UiO generelt. Tanken bak å plassere stipendiatene i sine respektive fagmiljøer er at disse kan bidra med etisk kompetanse i de miljøene de kommer fra. De færreste doktorgradsstipendiater har, ifølge koordinatoren, den nødvendige etikkfaglige kompetanse og autoritet til å fylle en slik funksjon. Etikkprogrammet driver imidlertid et tverrfaglig, forskerskoleaktig opplegg med forskerkurs og regelmessige forskerseminarer hvor stipendiatene legger fram utkast til diskusjon, hvor også senioren på feltet deltar.

Etikkprogrammet ved UiO har nære bånd til Nasjonalt etikknettverk som ble opprettet i 2002 i et samarbeid mellom Forskningsrådet og UiO, og har felles

sekretariat og enkelte felles styremedlemmer. Nasjonalt etikknettverk finansieres av Norges forskningsråd. Nasjonalt etikknettverk er et nettverk for forskerutdanning og forskning i etikk (<http://www.etikk.no>).

Etikkprogrammet har aktiv styreleder som legger mye arbeid ned i å profilere programmet. Sekretariatet anser profilering av programmet som viktig, men mener de ikke har lykkes tilstrekkelig. Informanter opplever at etikkprogrammet er relativt godt kjent, men at det er assosiert med Forskningsrådets program, og ikke som et satsingsområde ved UiO. Det framheves også at Etikkprogrammet har betydning at det har blitt oppmerksomhet rundt etikk som eget fag, selv om holdningen fremdeles preges av at «alle kan etikk». Som en konsekvens av satsingen, har UiO også kommet på den internasjonale arenaen i etikkforskningen, sies det. Temaets aktualitet gir gode muligheter til å få markert institusjonen i samfunnsdebatten, og kan slik sett fungere godt i profileringen av UiO, sies det i intervju.

Tabell 8.4 Antall stipendiater ved Etikkprogrammet.

	Post doc stipendiater	Doktorgradsstipendiater	Kvalifiseringsstipendiater
2002	2	7	15
2003	4	10	8

Tabell 8.5 Etikkprogrammet, midler 2003. Kroner.

	Postdoc-stipend	Doktorgradsstipend	Kvalifiseringsstipend
Inntekter i 2003	1 473 000	3 676 000	0*
Disponert i 2003	1 855 200**	3 215 100	1 253 700

* Midlene tas av doktorgradsstipendmidler. (Noen doktorgradsstipendmidler har blitt omdisponert til kvalifiseringsstipend. UiO opplyser at de har regnet ut disponering av stipendmidlene flere år framover, slik at de vet til enhver tid at samtlige stipendiater får lønn i hele stipendperioden, samtidig som de disponerer mest mulig hvert år.) Denne tabellen viser bare tallene for 2003, og ikke overføringene fra 2001 og 2002. Tabellen viser heller ikke beløpet som må overføres til 2004 for å ivareta stipendiatforpliktelsene.

** Grunnen til at utgifter er større enn inntekter er overførte midler fra 2002.

Tabell 8.6 Antall søknader og antall innvilgede søknader fordelt på type aktivitet

	Post doc stipend		Doktorgradsstipend		Kvalifiseringsstipend	
	Søknader	Innvilget	Søknader	Innvilget	Søknader	Innvilget
2002			40	7		
2003	7	2	20	2	9	8

8.5 Oppsummering

Nærblick på enkelte strategiske satsinger ved NTNU og UiO viser at satsingene ikke innebærer store tildelinger fra sentralt nivå ved universitetet, og at de midlene som er avsatt i første rekke er å forstå som såmidler. Et naturlig spørsmål blir dermed om de kan kalles satsingsområder. Aktiviteten på området er derimot ofte mye større enn midlene fra institusjonen sentralt. For det første var det gjerne mye pågående aktivitet før fagfeltet ble definert som et satsingsområde, og for det andre oppnår satsingsområder ofte ekstern finansiering.

Når midlene som kanaliseres fra universitetene til satsingsområdene er relativt beskjedne, kan det spørres hvilken betydning de studerte satsingsområdene har. Ved NTNU opplyses det at de tematiske områdene har samlet ansatte på tvers av fakultetene som tidligere ikke hadde kontakt. Ved å koble fag har man klart å møte viktige behov i næringslivet. For enkelte fagfelt har kobling i regi av satsingsområdene betydd en revitalisering av fag som opplevde liten etterspørsel. De strategiske satsingsområdene har også noe ulik karakter. Eksempelvis skiller UiOs to satsinger Etikk og EMBIO seg fra hverandre; mens det første i stor grad kan sies å være et stipendprogram, er det siste mer å forstå som en satsing gjennom koordinering.

9 Sammenfattende diskusjon

9.1 Strategiarbeid i lys av fire beslutningsmodeller

Ved å bruke fire forskjellige beslutningsmodeller vil vi analysere universitetenes strategiske arbeid. Spørsmålet vi drøfter er om universitetenes strategiske arbeid er i tråd med en kollegial beslutningsmodell, en politisk beslutningsmodell, en hierarkisk modell eller en garbage-can modell. I en kollegial modell er universitetets strategiske plan å forstå som summen av planene til de ulike underenhetene. I en politisk modell er institusjonens strategiske plan et resultat av forhandlinger og hvor planen reflekterer synet til den mektigste koalisjonen. En politisk modell åpner også opp for at eksterne interessenters syn vil bli hørt. I en hierarkisk modell er strategisk plan et resultat av en toppstyrt beslutningsprosess på universitetet. I en garbage-can modell er timing det avgjørende elementet for å forstå tilblivelsen av strategidokumentet, og hvor institusjonens plan er utfallet av mer eller mindre tilfeldige forbindelser mellom problemer, løsninger og aktører. I det følgende vil vi diskutere strategiarbeidet ved de fire universitetene i lys av disse modellene. Hver for seg er modellene ytterpunkter som kan synes fjerne fra beslutningsprosessene ved universitetene, men som vi skal se kan ulike aspekter ved de studerte prosessene forstås i lys av ulike modeller.

Forholdet mellom modellene kan også forstås som et normativt spørsmål. Konsultering og delt lederskap er to kjennetegn som ofte trekkes fram ved beslutningsprosesser i høyere utdanningsinstitusjoner. I sin studie av entreprenøruniversiteter framhever Clark (1998) at det er behov for et sterkt kollegialt innslag i styring av lærestedene. På den andre siden må det ikke organiseres på en måte som bremser beslutningskapasiteten. Clark argumenterer for at det må være en balanse mellom det faglige personalets deltakelse og beslutningskapasitet, med andre ord en balanse mellom en hierarkisk og en kollegial modell.

9.1.1 Strategiarbeid som en kollegial prosess?

I hvilke grad er strategiarbeidet ved universitetene i tråd med en kollegial modell hvor universitetets strategiske plan er summen av underenhetenes planer? I en kollegial modell er det avgjørende at de ulike nivåene involveres i utforming og iverksetting av strategiske planer sentralt. Spørsmålet er om en kompleks organisasjon som et universitet hvor personalet tradisjonelt har hatt individuell

frihet i faglige spørsmål (Birnbaum 1988), kan formulere en felles strategi som er mer enn bare en samling av planene til de ulike instituttene og enhetene. Videre er det spørsmål om det er konflikt mellom planlegging på sentralt nivå og planlegging i underenhetene. Sett fra et kollegialt perspektiv er bred deltakelse i beslutningsprosesser avgjørende for legitimiteten både til planprosessen og planen. I følge denne modellen er brede og inkluderende planprosesser nødvendige for å profilere breddeuniversiteter.

Den kollegiale modellen er en bottom-up modell, og innebærer at styring skjer i tråd med normene om akademisk frihet og etablerte tradisjoner og impliserer en «hands-off» tilnærming til akademiske spørsmål (Bolton 2000). Derimot mangler normer som gir retningslinjer for strategiutforming i en slik institusjon. Bottom-up avgjørelser i en heterogen institusjon vil ikke fremme institusjonsledelsens styringskapasitet. Styringskapasitet på sentralt nivå vil innebære top-down prosesser i sterkere grad, noe som normalt ses som lite ønskelig ut fra beslutningstakernes interesser, det vil si grunnenhetene. I den grad kollegiale beslutningsstrukturer resulterer i strategiske planer for universitetet som sådan, vil planene være staffasje ment som respons til eksterne krav, snarere enn et internt styringsredskap.

Som det framgår av de forutgående kapitlene konsulteres fagmiljøene i utformingen av universitetets strategiplan. Grunnenhetene er involvert både i formuleringen av strategiplanen og i utformingen av strategiske programmer. Ved å se på innholdet i og formålet med de ulike universitetenes planer, finner vi at disse er historisk og geografisk basert og bygd på de tradisjonelle verdiene ved universitetene. Det er dermed grunn til å hevde at tradisjonelle verdier og kollegiale styringsprinsipper som bred deltakelse er viktig i utarbeidelsen av strategiske planer.

9.1.2 Strategiarbeid som en politisk prosess?

Universitetene beskrives også som politiserte institusjoner (Baldrige 1971). Som politiske organisasjoner framheves trekk som ulike interesser, verdier og normer (Middlehurst 1993). I mange land er universitetene under press for å samarbeide med forskjellige aktører i sine omgivelser. Slikt samarbeid er antatt å bringe nye og flere ressurser inn i universitetet. Med dette som utgangspunkt er det relevant å spørre om de studerte prosessene er å forstå som politiske prosesser hvor institusjonens strategiske plan er et resultat av forhandlinger og reflekterer synet til den mest innflytelsesrike koalisjonen? Siden koalisjoner kan ha allierte utenfor universitetet som kan påvirke utfallet av prosessen, er eksterne interessenter inkludert i den politiske modellen.

I den politiske modellen gjenspeiler strategisk plan og strategiske programmer verken en institusjonell ambisjon om sterkere styringskapasitet eller fungerer som et tomt svar på offentlige myndigheters krav om endringer i institusjonene. Strategiske planer kan snarere forstås som et kompromiss mellom interne og eksterne interesser.

Kjennetegn ved de studerte strategiske prosessene peker i retning av at en politisk modell er relevant for å forstå strategiarbeidet ved universitetene. Programmene er brede og omfatter forskjellige faglige interesser, og hvor innholdet framstår som et kompromiss mellom eksterne hensyn og forskjellige faglige interesser i utvalgte interne enheter. Det at eksterne interesser er inkludert, mens alle interne interesser ikke er det, peker i retning av den politiske modellen.

9.1.3 Strategiarbeid som en hierarkisk prosess?

Byråkratiske organisasjoner kjennetegnes av at formelle strukturer og formelle ledere styrer organisasjonen i en gitt retning (Middlehurst 1993). Spørsmålet her er om de studerte prosessene kan forstås i lys av en hierarkisk modell hvor strategiplanen er et resultat av en toppstyrt beslutningsprosess på universitetet. Som en del av et statlig forvaltningssystem, er en *ekstern* top-down modell relevant for å forstå strategiarbeid på universitetene. Sett som en autonom institusjon, er en *intern* top-down modell relevant for å forstå prosessene. Forutsetningen for en intern top-down modell er at universitetet har betydelig styringskapasitet på institusjonsnivå.

I følge en ekstern top-down modell er strategiske planer og strategiske programmer antatt å reflektere offentlige myndigheters krav og forventninger. Sett fra en intern top-down modell vil derimot strategiske planer og programmer reflektere ambisjoner om økt styringskapasitet på institusjonsnivå, eller framstå som en intern øvelse for å tilfredsstille eksterne krav, men uten at den er ment å ha effekter internt. Strategisk planlegging og strategisk ledelse er ofte framhevet når endringer og reformer er på agendaen, mer spesifikt behovet for strategisk endring. Følgelig kan vi spørre om en slik utvikling innebærer maktkonsentrasjon og autoritet på institusjonsnivået og dermed en styrking av den hierarkiske strukturen. I så fall vil strategisk plan kunne tolkes som et tegn på sterkere koordinering av institusjonens faglige aktivitet.

I Clarks studie (1998) av europeiske entreprenørinstitusjoner var en styrket styringskjerne et felles trekk ved entreprenøruniversitetene. Dette innebærer blant annet at ledelsen spiller en sentral rolle i prosessen. Denne studien viser delvis relevansen av en hierarkisk modell, både i betydning at universitetene alle

var under press fra myndighetene for å reformere seg selv, og fordi den øverste ledelsen spilte en avgjørende rolle i omformingen.

Både en ekstern og en intern top-down modell kan være relevant for å forstå strategisk arbeid i universitetene. Initiativet til å utarbeide strategiske planer samsvarer med den eksterne top-down modellen, siden offentlige myndigheter krever at universitetene formulerer strategiske planer for den faglige aktiviteten. Fullføringen av det strategiske arbeidet derimot, indikerer en intern top-down kapasitet. Uten et minimum av beslutningskapasitet på institusjonsnivå er det vanskelig å se hvordan en prosess som involverer grunnenhetene, kunne ha resultert i en felles strategi for faglig aktivitet. Men behovet for beslutningskapasitet avhenger selvfølgelig av hvorvidt strategien er ment å ha substansielle effekter eller ikke. En strategi som er forventet å bli iverksatt og skape endringer i institusjonen, krever større beslutningskapasitet enn en strategi som er ment som pynt for omgivelsene og ikke medføre substansiell endring (jf. 9.2).

9.1.4 Strategi som en prosess styrt av tilfeldigheter?

Garbage can er den siste modellen materialet vil bli belyst ut fra, og spørsmålet er om det studerte strategiarbeidet kan forstås som prosesser hvor strategisk plan er et utfall av problemer, løsninger og aktører som er mer eller mindre tilfeldig knyttet til hverandre. I en garbage-can modell er «timing» sentralt for å forstå strategien; problemer, løsninger og aktører kobles mer eller mindre vilkårlig i en beslutningsprosess. Et felles mål vil ofte bli ansett som en forutsetning i en strategiprosess. Å fremme en felles visjon eller misjon er ikke en lett oppgave i en akademisk organisasjon som er både kompleks, fragmentert og løst koblet (Cohen og March 1974). I følge modellen vil strategisk plan og strategiske programmer sannsynligvis ikke reflektere mål om økt styringskapasitet eller være et svar på offentlige myndigheters krav – siden slike utfall innebærer en viss grad av intensjonalitet – noe det ikke er rom for i en garbage-can modell.

Med utgangspunkt i at kjennetegn ved universiteter ikke harmonerer med forutsetninger i strategisk planlegging, settes det spørsmålsteget ved om strategisk planlegging kan utføres i denne type organisasjon (Leslie 1996). Mens strategisk planlegging er et rasjonelt system, er ikke beslutninger i academia utpreget rasjonelle. Følgelig kan det spørres om løst koblede organisasjoner som universiteter kan benytte strategisk planlegging som er fornuftig verktøy. Dessuten har ikke breddeuniversiteter tilstrekkelig informasjon på sentralt nivå til å formulere en enhetlig strategi for hele institusjonen (Presley and Leslie 1999). Med andre ord kan det være et element av tilfeldighet i utfallet. For eksempel vil det ha betydning hvilke andre spørsmål som er på agendaen samtidig. Hvilke per-

soner som velger å aktivisere seg kan også påvirke hva som får oppmerksomhet og hva som ikke får det.

Vår empiri i dette prosjektet tyder ikke på at strategiarbeidet ved universitetene er prosesser styrt av tilfeldigheter.

9.2 Sammenhengen mellom planer og praksis

Planer omsettes ikke automatisk i praksis. For å gi konkrete effekter må planer nødvendigvis iverksettes. Her retter vi søkelyset mot om det er grunnlag for å si at strategiske planer og satsingsområder ved de fire universitetene er iverksatt. Hvilke krav som skal oppfylles for å vurdere om en strategi er iverksatt eller ikke, er imidlertid ikke gitt.

Institusjonenes strategier for forskningen uttrykkes blant annet i satsingsområder. Disse defineres og det foregår aktivitet på området. Spørsmålet er om dette er tilstrekkelig til å konkludere med at denne delen av forskningsstrategien er iverksatt. Vi har sett at midlene som er avsatt fra institusjonens side ofte er beskjedne – og det kan spørres hvor liten en satsing kan være for å kunne kalles en satsing og dermed representere en iverksatt strategi. Størrelsen på bevilningene til de ulike forskningsprogrammene illustrerer et sentralt poeng i våre data. Universitetene er sjelden i stand til å fordele vesentlige interne midler til satsingene. Dette er de klar over, og satsingene har også som mål å trekke til seg ekstern finansiering. I denne forstand kan universitetenes prioriteringer forstås som taktiske med henblikk på å oppnå ekstern finansiering, og prioriteringer satt av eksterne aktører blir således viktige i universitetenes utvelgelse av strategiske satsinger. For NTNUs del har også mandatet som ble gitt ved etableringen av universitetet i 1996 vært førende for valg av satsinger. Mye av aktiviteten som skjer på de prioriterte forskningsområdene er dessuten pågående aktivitet som ville ha foregått uavhengig av status som satsingsområde.

De strategiske satsingene på universitetene kan tolkes som en enkel løsning på oppgaven om å være et universitet som både skal være profilert samtidig som det skal ivareta bredden. Programmene bidrar til å synliggjøre den uttalte forskningsprofilen, men har ingen konsekvenser for den faglige bredden på universitetene. Som vist har hvert universitet en særskilt faglig profil som er historisk og geografisk gitt. Strategiske satsinger kan gi oppmerksomhet om universitetets profil, men neppe endre den.

Programmene kan dessuten ha andre typer effekter. En spesiell utfordring med hensyn til implementering er at strategiske programmer ofte er tverrvitenskapelige og slik sett involverer flere fakulteter og institutter. Dette kan bety

samarbeid mellom enheter som vanligvis har liten kontakt. Våre data gir imidlertid ikke mulighet til å besvare spørsmål om denne type effekter.

Når det gjelder satsinger på utdanningssiden, indikerer dataene at mange av elementene i universitetenes strategiske planer er iverksatt, ikke i første rekke som følge av en planmessig iverksetting av strategisk plan, men som følge av Kvalitetsreformen.

Når sammenhengen mellom plan og praksis drøftes, er det relevant å trekke inn ny-institusjonell teori. Flere elementer i denne teorien kan være relevant for å forstå strategiarbeidet på universitetene.

For det første; institusjonell teori framhever kopiering som en primær mekanisme for å koble eksterne krav og press til endring i organisasjonen (DiMaggio & Powell 1991). Som en konsekvens av at organisasjoner forsøker å tilpasse sin struktur til det omliggende miljøet, vil det oppstå konformitet eller tilsynelatende konformitet mellom organisasjoner (Meyer & Rowan 1977). En analyse av innholdet i strategiene til høyere utdanningsinstitusjoner i USA viste at disse var veldig like. Formulering av en «mission» er også påkrevet i britiske universiteter. Men disse ser ikke ut til å særlig effekt som et verktøy for å profilere institusjonene siden mer enn 100 institusjoner produserer nærmest likelydende dokumenter (Gornitzka et al 2001: 51). Denne konformiteten gjenfinnes vi ikke i strategiplanene til de fire norske universitetene. Vi finner i vår studie at universitetene har relativt likelydende motiver for å utforme strategiplaner, men de enkelte planene har mange særtrekk, blant annet når det gjelder faglig profil.

Frakobling mellom formell struktur og atferd er et annet relevant element i ny-institusjonell teori. I en studie av strategiske planer i ulike universiteter i Europa viser Thys-Clement og Wilkin (1998) hvordan strategisk planlegging kan fungere som staffasje. Mens alle de studerte institusjonene (18 universiteter i 10 europeiske land) hadde formulert planer, hadde mindre enn halvparten iverksatt planen ett år etter. Også Dill (1996) konkluderte med at for mange universiteter i USA var strategisk plan ofte et symbol, planleggingsprosessen var temmelig overfladisk, og diskusjon om mer vanskelige spørsmål ble unngått.

Beveger vi oss til vår egen empiri, er spørsmålet om strategiske planer gir uttrykk for ambisjoner om økt styringskapasitet ved institusjonene? Eller er de snarere staffasje og et svar på offentlige myndigheters krav om å reformere institusjonene og internasjonale tendenser i høyere utdanning? Strategiske planer ved de norske universitetene kan forstås som respons til offentlige myndigheters forventninger til lærestedene om å formulere slike planer, men uten at de er ment å styre institusjonens faglige aktivitet i en gitt retning. Den norske universitetstradisjonen peker i retning av akademisk frihet og ikke økt styring. Univer-

sitetsundersøkelsen viser riktignok at mer enn halvparten av akademisk personale helt eller delvis er enige i at det er behov for mer langsiktig planlegging av forskningsaktiviteten, men det vil sannsynlig være mer motvilje hvis spørsmålet dreide seg om økt planlegging av forskningen på sentralt nivå i institusjonen. Det skal legges til at i et annet perspektiv kan innholdet i planene bli tolket som institusjonens overordnede interesser og en måte for institusjonen å forsvare idealene i en tid med endringer i omgivelsene. Videre kan eksterne krav om en strategisk plan kan være viktig for å initiere prosessen, men ikke for resultatet av den.

Framfor å se på betydningen internt ved universitetene kan det tenkes at universitetenes strategiarbeid snarere er viktig i forhold til eksterne aktører. Som vi har sett gjenspeiles føringer fra departementsnivå så vel som forskningsrådsnivå i universitetenes strategiarbeid (jf kapittel 4). Både det at universitetene utarbeider strategiske planer og de strategiske forskningssatsingene kan tolkes som svar på utfordringer fra overordnede myndigheter. Samsvaret mellom myndighetenes og institusjonenes politikk gjør det aktuelt å stille spørsmål ved realitetene i de siste års politikk med hensyn til å øke universitetenes autonomi.

Referanser

- Askling B. 1997. Quality Monitoring as an Institutional Enterprise. *Quality in Higher Education* 3: 178–92.
- Baldrige JV. 1971. *Power and Conflict in the University*. New York: Wiley.
- Bargh C, Scott P, Smith D. 1996. *Governing universities : changing the culture?* Buckingham.: Society for Research into Higher Education.
- Becher T. 1989. *Academic Tribes and Territories: The Intellectual Inquiry and the Culture of Disciplines.*: SRHE / Open University Press, 1989.
- Birnbaum R. 1988. *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolton A. 2000. *Managing the Academic Unit*. Buckingham Philadelphia: Open University Press.
- Clark B. 1983. *The Higher Education System*. London: UCLA press.
- Clark BR. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Paris: IAU Press.
- Cohen M, March J. 1974. *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw-Hill.
- Cope RG. 1987. *Opportunity from Strength: Strategic Planning Clarified with Case Examples*, Association for the Study of Higher Education Report, Washington DC.
- Danmarks Evalueringsinstitut. 1999. *Universitetet i Tromsø. Evalueringsrapport*, København.
- Dill D. 1996. Academic Planning and Organizational Design: Lessons From Leading American Universities. *higher Education Quarterly* 50: 35–53.
- DiMaggio PG, Powell WW, eds. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dooris MJ, Lozier GG. 1990. Adapting Formal Planning Approaches: The Pennsylvania State University. In *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*, ed. FA Schmidlein, TH Milton. San Fransico: Jossey-Bass Inc. publishers.
- Fulsås N. 1993. *Universitetet i Tromsø 25 år*. Tromsø: Universitetet i Tromsø
- Gornitzka Å, Maassen P, Norgård JD. 2001. *Nasjonal prioritering og arbeidsdeling i høyere utdanning – internasjonale erfaringer*, NIFU, Oslo.
- Gornitzka Å, Smeby J-C, Stensaker B, de Boer H. 2004. Contract Arrangements in the Nordic Countries – solving the efficiency-effectiveness dilemma? *Higher Education in Europa (forthcoming)*.

- Gulbrandsen M, Larsen IM. 2000. *Forholdet mellom næringslivet og UoH-sektoren – et krevende mangfold*. Rep. 7/2000, NIFU, Oslo.
- Hardy C, Langley A, Mintzberg H, Rose J. 1984. Strategy Formation in the University Setting. In *College and University Organization: Insights from the Behavioural Sciences*, ed. JL Bess, pp. 169–210. New York/London: New York University Press.
- Innst S nr 337. 2000–2001. *Innstilling om Gjør din plikt – Krev din rett. Kvalitetsreform i høyere utdanning*.: Kirke-, utdannings- og forskningskomiteen.
- Kaiser F. et.al. 2001. *Up date report Winter 2000/2001*, CHEPS Higher Education Monitor, Enschede.
- Keller G. 1983. *Academic Strategy. The Management Revolution in American Higher Education*. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Kyvik S, Olsen TB, Hovdhaugen E. 2003. *Opprykk til professor. Kompetanse eller konkurranse*. Rep. 4/2003, NIFU, Oslo.
- Langfeldt L. 1991. *Styringsproblemer i en desentralisert og heterogen institusjon: Forsøk på omfordeling av ressurser ved Universitetet i Oslo*. Oslo: Hovedoppgave, Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo.
- Langfeldt L. 2002. *Evaluering av NTNUs program for tverrfaglig forskning*, NIFU, Oslo.
- Langley A. 1989. In Search of Rationality: The Purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations. *Administrative Science Quarterly* XXXIV, December: 598–631.
- Larsen I. 1995. *Universitetenes forskningspolitikk*. Rep. 7/95, Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning, Oslo.
- Larsen IM. 1999. *Høgskolestyrets styringsrolle og høgskolerådets rådgivningsrolle*. Rep. Delrapport nr 5, Norges forskningsråd, Oslo.
- Larsen IM. 2002a. Høgskolestyret – styringsinstrument, formalorgan eller arena for interessehevding? In *Høgskoler til besvær. Når statlige reformer møter lokale institusjoner og ambisjoner*, ed. H Gammelsæter. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen IM. 2002b. *Instituttleder – mellom amatøridealet og profesjonalisering*. Rep. 5/2002, NIFU – Norsk institutt for studier av forskning og utdanning, Oslo.
- Leslie DW. 1996. Strategic Governance: The Wrong Questions? *The Review of Higher Education* 1: 101–12.
- March JG, Olsen JP. 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.

- Mathisen WC. 1994. *Universitetsforskernes problemvalg – akademisk autonomi og styring gjennom forskningsprogrammer*, Utredningsinstituttet for forskning og høyere utdanning, Oslo.
- Meyer JW, Rowan B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340–63.
- Middlehurst R. 1993. *Leading Academics*. London: Open University Press.
- Mintzberg H. 1983. *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30: 11–24.
- Mintzberg H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Morphew CC. 2000. The Realities of Strategic Planning: Program Termination at East Central University. *The Review of Higher Education* 23, No 3: 257–80.
- Musselin C, Mignot-Gerard S. 2002. The recent evolution of French Universities. In *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*, ed. A Amaral, GA Jones, B Karseth. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Maassen PAM, Buchem MTEv. 1990. Turning Problems into Opportunities: the University of Twente. In *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*, ed. FA Schmidlein, TH Milton. San Fransico: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Maassen PAM, Vught v. 1993. Strategic Planning. In *The Encyclopedia of Higher Education*, ed. B Clark, G Neave, pp. 1483–94. Oxford: Pergamon Press.
- Neave G. 1995. The Stirring of the Prince and the Silence of the Lambs: The Changing Assumptions Beneath Higher Education Policy, Reform, and Society. In *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, ed. D Dill, B Sporn. Oxford: Pergamon Press.
- Norges forskningsråd. 1995. *Strategi for norsk forskning og for Norges forskningsråd*, Norges forskningsråd, Oslo.
- NOU 1995: 28. *Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) Forslag til framtidig faglig organisasjon*, Kirke, utdannings- og forskningsdepartementet.
- NOU 2003: 25. *Ny lov om universiteter og høyskoler*. Oslo: Utdannings- og forskningsdepartementet.
- Powers JB. 2000. The Use of Institutional Incentive Grants for Strategic Change in Higher Education. *The Review of Higher Education* 23, No 3: 281–98.

- Presely JB, Leslie DW. 1999. Understanding Strategy: An Assessment of Theory and Practice. In *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, ed. JC Smart. New York: Agathon Press.
- Reve T. 1993. Styrets rolle: Passiv sandpåstrøer eller aktivt strategi- og kontrollorgan. In *Styrets rolle*, ed. T Reve, T Grønlie. Bergen: TANO.
- Schmidtlein FA, Milton TH. 1990. *Adapting Strategic Planning to Campus Realities*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuster JH, Smith DG, Corak KA, Yamada MM. 1994. *Strategic Governance: How to Make Big Decisions Better*. Phoenix: Oryx Press.
- Smeby J-C. 2003. Endrede rammebetingelser for universitetene. I *Tradisjon og tilpasning. Organisering og styring av universitetene*, ed. IMLoB Stensaker. Oslo: Cappelen Akademiske forlag.
- St meld nr 39 (1998–99). *Forskning ved et tidsskille*, Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet, Oslo.
- St meld nr 40 (1990–91). *Fra visjon til virke. Om høgre utdanning*. Oslo: Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.
- St.meld.nr 27 (2000–2001). Gjør din plikt – Krev din rett. Kvalitetsreformen i høyere utdanning. *Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet*.
- St.meld.nr.36 (1992–93). *Forskning for fellesskapet*, Kirke-, undervisnings- og forskningsdepartementet, Oslo.
- Thys-Clement F, Wilkin L. 1998. Strategic Management and Universities: Outcomes of a European Survey. *Higher Education Management* 10, no 1: 13–28
- UiO. 2000. *Universitetets innsatsområder for forskning 1995–99. Evalueringsutvalgets rapport*, Oslo.
- Aamodt PO. 1999. *Dimensjonering av høyere utdanning. Et komparativt perspektiv med særlig vekt på Storbritannia, Sverige og USA. Rep. 3/99*, NIFU, Oslo.

Vedlegg 1

Oversikt over strategier og handlingsplaner ved universitetene

UiO

Hoveddokumenter

- Perspektiver mot år 2011 (Universitetet i Oslo 1987)
- Strategisk plan 1990–94
- Strategisk plan 1995–99
- Langtidsplan 2000–2004
- Visjon og verdier. Kommunikasjonsplattform for Universitetet i Oslo. (Vedtatt av Kollegiet høsten 2002)

Andre dokumenter

- IT-strategi 1999–2002 for Universitetet i Oslo
- Strategisk plan for bruk og investering i vitenskapelig utstyr, vedtatt av kollegiet 09.04.02
- Fleksibel læring ved universitetet i Oslo – Strategisk plan 2003–2007 (under utarbeidelse?)
- Handlingsplan for studenter med funksjonshemming 2000–2004
- Handlingsplan for likestilling UiO 2000–2004
- En ny formidlingspolitikk for Universitetet i Oslo («Rapport» 1999)

(Fakulteter og institutter har også egne strategidokumenter og handlingsplaner)

NTNU

Overordnet strategidokument:

- «Kreativ, konstruktiv, kritisk: Strategi for NTNU mot 2010» (vedtatt 1998)

Delstrategier:

- Undervisningsstrategi for NTNU fram mot 2010: vedtatt av Kollegiet i desember 2000, tar utgangspunkt i NTNUs hovedmål. Formulerer overordnede mål for undervisningen og angir dokumentet delmål, strategier og forslag til tiltak innenfor tre læringsaktiviteter, undervisningspersonale og bruk av IKT.
- NTNUs strategi for økt nyskaping 2001 – 2005: Utviklet av et rektoroppnevnt utvalg og vedtatt av Kollegiet våren 2001, etter flere behandlinger. Overordnede mål er at nyskaping skal være en integrert del av universitetets tre virksomhetsområder – utdanning, forskning og formidling.
- IT-strategi for NTNU 2001 – 2005: Vedtatt av Kollegiet våren 2001. Gir hovedmål for hvordan NTNU skal bruke IT som verktøy og infrastruktur for forskning, undervisning, formidling og administrasjon.
- Kommunikasjonsstrategi 2000 – 2005: Utviklet av NTNUs informasjonsenhet, vedtatt av Kollegiet i 2000. Formulerer konkrete kommunikasjonsmål og presiserer verdigrunnlag, ansvar og roller.
- Strategi for allmennrettet forskningsformidling: Utviklet av Det sentrale formidlingsutvalget ved NTNU våren 1998 og vedtatt av Kollegiet før Den overordnede strategiplanen forelå.
- Internasjonal strategi: Vedtatt av Kollegiet høsten 2001. Omhandler internasjonalisering av forskning og utdanning.
- Strategi- og handlingsplan for NTNUs etter- og videreutdanning 1998 – 2003
- Handlingsplan for likestilling ved NTNU 1997 – 2001: Strategi med definerte mål og tiltak. Det lages også årlige aktivitetsplaner for likestilling. Handlingsplanen ble revidert høsten 2001.
- Personalpolitikk for NTNU: Strategier for rekruttering og kompetanseutvikling vedtatt av Kollegiet våren 2000. Dokumentet forutsetter at personalpolitikken skal brukes som et virkemiddel for å realisere NTNUs overordnede mål.
- Handlingsplan for funksjonshemmede: Vedtatt høsten 2001. Plan for tilrettelegging av studie- og arbeidsforhold for funksjonshemmede.

UiB

- Strategisk plan 2000–2005 for UiB
- Strategisk plan for Det juridiske fakultet 2000–2005
- Strategisk plan for Det odontologiske fakultet 2000–2005
- Strategisk plan for Det psykologiske fakultet 1999–2005
- Strategisk plan for omstilling og kvalitet ved Det matematisk-naturvitenskapelige fakultet
- Strategisk plan for UB 2002–2006
- Handlingsplan for faglig profilering og kvalitetsutvikling
- Handlingsplan for funksjonshemma studentar 2000–2004
- Handlingsplan for likestilling ved UiB 2000–2002
- Handlingsplan for utvikling av helse, miljø og sikkerhet ved UiB 2003–2005

UiTø

Hoveddokument:

- Strateginotat for 1992–1994
- Strateginotat for UiTø fram mot år 2010 (UiTø 1998)
- Universitets i Tromsø mot 2005 (Universitetsstyret 20.02.03)

Andre strategidokumenter:

- Samisk strategiplan for UiTø, senter for samiske studier 2000.
- Strategiplan for etter og videreutdanning ved UiTø
- IT-strategi for Universitetet i Tromsø 2001–2003, vedtak i Universitetsstyret november 2000.
- Kommunikasjonsstrategi (2002)

Handlingsplaner mm:

- Handlingsplan for studentrekruttering ved Universitetet i Tromsø (ferdigstilt vinteren 1999). Utviklet i samarbeid med fakultetene, er retningsgivende for hvordan arbeidet med studentrekruttering drives ved Universitetet.
- Handlingsplan for studenter med funksjonshemning 2000–2005
- Handlingsplan for samisk språk ved Universitetet i Tromsø
- Verksemdplan for likestilling 1994/1997

Annet:

- «Administrasjonsgjennomgang» i 2001