

Strategi for universiteter

- Langsigtede strategier. Nyt ledelsesværktøj eller blot gamle tanker på nyt papir?

Af Henrik Toft Jensen

De sidste 25 år har været præget af store ændringer i ministeriets styring af universiteterne. Autonomi med ansvar har været universiteternes ønske. Ministeriet har på sin side krævet strategier og planlægning og i princippet leveret en del frihedsgrader specielt på økonomisiden, medens regelsættet på uddannelsessiden er blevet stadig mere finmasket. Dette har naturligvis begrænset universiteternes muligheder for at gennemføre sine strategier. Tre til fire epoker kan anes: En eksperimenterende, der opmuntrede til langsigtet faglig planlægning i 1980-erne og begyndelsen af 1990-erne. En med krav om universitetsstrategier med handleplaner i 1990-erne og begyndelsen af 2000-tallet og videre til en epoke med ministeriets kontraktkrav i 2000-tallet. Siden allerede fra næste år fulgt af en epoke med et bevillingssystem, der bygger på performance på en lang række parametre. Den strategiske planlægning på papir er introduceret på universiteterne, men spørgsmålet er blot, om universiteterne har fået eller allerede havde en strategi? Artiklen giver nogle bud på dette. Artiklen er skrevet på baggrund af mine erfaringer som rektor for RUC i 17 år, som formand for Rektorkollegiet i 3 år og som formand for de europæiske universiteters Institutional Evaluation Programme i 8 år.

Var det strategi eller blot tanker? For næsten alle andre end dem, der studerede, underviste, forskede og arbejdede på et universitet kan det se ud, som om universitetsledelse og egentlige strategier var ukendte størrelser på universiteterne i styrelseslovenes dage d.v.s. fra 1970 til 2004.

Det var sjældent, man stødte på en nedskreven strategi på et universitet og sjældent, at ledelsen annoncerede, at der nu var truffet store ledelsesmæssige beslutninger. Ikke desto mindre var der betydelige strategiske overvejelser og beslutninger på universiteterne i den periode. Der blev etableret en lang række nye fag og fagenes indhold skiftede karakter fra embedseksaminer til fag, der nu ikke blot sigtede mod et embede, men også mod en lang række af videnssamfundets nye positioner.

Der blev etableret praktikordninger og universiteterne kastede sig ud i internationalisering også på uddannelsessiden. Der var en omend tøvende så efterhånden omfattende respons fra universiteternes side set i forhold til de ændrede beskæftigelsesvilkår. En række af ændringerne skete som reaktion på udspil fra Undervisnings- og Forskningsministeriet, medens andre etableredes af ildsjæle, der f.eks. greb de internationaliseringsmuligheder som EF og senere EU tilbød. Ofte inspirerede et mere enkeltstående initiativ fra en ildsjæl andre, så der faktisk udvikledes en strategi.

Andre beslutninger, aktiviteter og udviklinger var også vigtige strategiske input til universiteternes udvikling. Strategi var ikke altid nyudvikling, men også forsvar mod ministerielle

ingreb og ubegrundede ændringstiltag. På RUC var det en klar strategisk beslutning at sikre en sammenhængende uddannelsesstruktur med basisuddannelser og to kombinationsfag på trods af ministeriets forsøg på at "normalisere" RUCs uddannelsesstruktur. Det var ligeledes en klar langsigtet strategi at udvikle og udbygge praktikordninger og internationalisering af uddannelserne. Alle disse felter var på RUC formulerede som klare strategier fra midt i 1970-erne. Medens internationalisering og praktikordninger ikke var på kollisionskurs med ministeriet, så var den toårige basisuddannelse længe en torn i øjet på ministeriet og det krævede derfor en betydelig indsats at fastholde og udvikle RUCs særlige uddannelsesstruktur, når ministeriet lagde stor energi i at "normalisere" RUC's uddannelsesstruktur. Dette på trods af, at det havde vist sig, at kandidaterne var efterspurgt.

Dertil kommer at på forskningsområdet er egentlige forskningsmæssige satsninger bestemt ikke altid på banen som samlede universitetsstrategier, men ofte som satsninger i den enkelte forskergruppe eller i det enkelte institut. Disse forskningsmæssige satsninger er ofte hjulpet godt på vej af forskningsråd og andre eksterne muligheder for at supplere universitetets egne bevillinger.

Siden blev det i programforskningens epoke ofte de eksternt finansierede forskningsprogrammer, der spillede en meget væsentlig rolle for de enkelte forskergruppers forskningsstrategi. En egentlig universitetsstrategi har det således været vanskeligt at udvikle og gennemføre.

Paradigmer og stabilitet

Langsigtede tanker og partielle planer har altid været anvendt på universiteterne. I perioder har disse langsigtede tanker haft et stort element af at sikre en vis stabilitet og begrænse muligheden for ændringer. Der skulle være ro til at forske og skabe store forskningsresultater. Udviklingen var dog på ingen måde sendt udenfor døren. De naturvidenskabelige fag sigtede f. eks. mod at udvikle eller indkøbe nyt apparatur, der gav muligheder for ny forskning, nye målinger, overflødigøre de gamle teknikker og skabe nye teorikonstruktioner. Paradigmeskift slog igennem både i naturvidenskab, i samfundsvidenskab og i humaniora. Nye uddannelser og forskningsområder blev etableret, når der var viden nok, og når de samfundsmæssige behov var synlige. Bevillinger til de nye områder fra universitet eller fra andre bevilgende myndigheder var også en vigtig forudsætning. Etablering af nye områder på de hastigt voksende universiteter krævede ressourcer.

Gennemslag af nye områder og initiativer kunne ske med nogen forsinkelse de steder, hvor de dominerende paradigmer og professorvældet var meget stærkt. Her var det muligt at holde udviklingen fra døren nogen tid.

Elementer i studenter- og amanuensisoprøret på universitetet i 1968 skal nok også forstås som et oprør mod strukturer og faglige magtforhold, der var blevet for stive set i forhold til kravene til det hastigt voksende universitet og i forhold til de store ændringer, der var i forståelsen af universiteternes rolle i samfundet, samt i forhold til de nybrud, der var med nye videnskabelige forståelser.

Der blev åbnet for nye initiativer og for nye former for videnskabelig analyse, der opstod mange nye muligheder. Alle ville alt og prøvede at gøre lidt af alt, og det var formentlig dette, der sammen med begrænsede bevillinger resulterede i, at man fra politisk side ønskede prioriteringer og ønskede langsigtede faglige udviklingsplaner. Disse første store dokumenter, der samlet fremkom som universiteternes planlægning optrådte i høj grad som summen af de enkelte faglige enheders planlægning, men efterhånden fik elementer af en samlet universitetsstrategi plads i planerne, men universitetsstrategierne pegede selvsagt mere på områder, der skulle styrkes og udvikles end på områder, der skulle reduceres og begrænses.

Ved dimensionering og adgangs begrænsning søgte ministeriet at foretage prioriteringer, som det var vanskeligt at få universiteterne til at foretage. Dette skete ved kraftige begrænsninger

på de fag, der dengang var arbejdsløshedsfag, såsom ingeniører og humanister.

Presset fra studerende, der ikke var blevet optaget og presset fra disses forældre blev imidlertid stærkt. Der viste sig senere mangel på uddannede indenfor flere af de områder, som der var adgangsbegrænsning til. Dette betød efter en del år, at den meget stramme centrale planlægning af antallet af studiepladser ved hvert enkelt fagområde – dimensioneringen – blev opgivet, og at adgangsbegrænsningen til universitetsuddannelser næsten forsvandt.

Dimensioneringskravet havde lagt pres på universiteterne. De var gået i gang med strategiske overvejelser over arbejdsmarkedets behov for arbejdskraft og kompetencer og med at vurdere, hvorledes universiteternes kandidater kunne opfylde disse behov samtidig med, at den akademiske tradition på universiteterne blev respekteret så de, der blev uddannet også kunne skabe og tilføre nye ideer. Praktik, kombinationsuddannelser og nye uddannelser var nogle af de resultater, som universiteterne kom frem til i deres mere langsigtede strategiske overvejelser. Disse nye initiativer var også midler, som universiteterne brugte til at udvikle universiteternes tilbud og derved ændre dimensioneringen.

På universitetsniveau bragte disse overvejelser universitetets samlede udvikling på dagsordenen. På RUC resulterede dette midt i 1980'erne i kombinationsuddannelser, i praktikordninger, i et par nye fag samt i den engelsksprogede internationale Humanistiske Basisuddannelse. Presset på universiteterne havde således styrket universitetsplanlægningens formuleringer på "nyt papir", så det var tydeligt, at kandidaternes nye beskæftigelsesområder også blev taget i betragtning. Strategisk planlægning var således introduceret også på papir. De langsigtede faglige udviklingsplaner havde givet anledning til planlægningstænkning, der flyttede opfattelsen af universiteternes uddannelser fra en tysk embedseksamens model til en mere anglosaksisk universitetsuddannelses model.

Styring fra regering og Folketing

Da beslutninger vedrørende forskning og universiteter indebærer store offentlige udgifter, bygger disse ofte på betænkninger og andet udredningsarbejde af strategisk karakter. I efterkrigstiden er store udgiftskrævende beslutninger som oprettelsen af universiteterne i Odense, Roskilde og Ålborg sket på baggrund af mere langsigtede strategiprægede tanker. Også etableringen af RISØ var udtryk for strategisk tænkning.

Regeringens krav om udgiftsprioritering var baggrunden for introduktionen af store sammenhængende planinitiativer på de enkelte universiteter. Ministeriet krævede i begyndelsen af 1980'erne, at hvert enkelt universitet skulle gennemføre en udviklingsplanlægning i form af en langsigtet faglig planlægning. Det var et arbejde, som resulterede i mange overvejelser over de enkelte fagområders udvikling på hvert enkelt universitet. Et arbejde hvor alle universitetets fagområder var involveret. Fagområderne udarbejdede planer, som så blev hæftet sammen med kommentarer fra universitetet.

Det var et stort arbejde, hvor der blev udarbejdet lange planer, som tiden hurtigt løb fra, men det var også en introduktion til systematiske overvejelser på papir om, hvor hvert enkelt miljø gerne ville hen. Det var en tung proces med mange drøftelser og kompromiser, men de mange, der havde bidraget til processen, fik naturligvis en god træning i strategiske overvejelser om fagområdets udvikling.

Også fra bevillingsgivernes side blev der lagt strategier for universiteternes aktiviteter.

De strategiske forskningsprogrammer fra 1980'erne, var udtryk for politikernes ønske om at foretage forskningsmæssige prioriteringer indenfor områder, som de fandt særligt vigtige. Etableringen af Danmarks Grundforskningsfond i 1992 skete for at fremme forskningen i Danmark, men også

for at fremme forskningsstrategitænkningen på de enkelte universiteter. Et universitet kunne hente ekstra midler, hvis universitetet prioriterede mellem sine forskningsområder og havde tilstrækkeligt fine forskningsmæssige kvaliteter specielt indenfor teknik og naturvidenskab.

Danmarks Evalueringscenter blev etableret i 1992 for at fremme kvalitetsorienteringen på universiteterne. Instituttet fik nok mindre betydning end forventet, da det blev evalueringer af de enkelte uddannelsesprogrammer, som Evalueringscentret koncentrerede sig om. Herved blev den indflydelse, som Evalueringscentret udøvede, mindre end den kunne have været, hvis Evalueringscentret også havde haft evalueringer af universiteternes kvalitetssikrings-systemer de såkaldte auditeringer som opgave. Danmarks Evalueringsinstitut EVA afløste Evalueringscentret i 1999. Det nåede kun at foretage et par auditeringer inden det alene blev andre uddannelsessektorer, som EVA skulle koncentrere sig om.

Evalueringscentret og EVA har imidlertid haft en stor indirekte betydning, idet Evalueringscentret og EVA satte uddannelse på dagsordenen. Dette var med til at balancere presset mod universiteterne fra den omfattende forskningsdagsorden, der prægede presset mod universiteterne omkring årtusindskiftet.

Universiteterne klædt på til nye udfordringer

Universiteterne havde selv og var omgivet af langsigtede tanker. Disse blev udtrykt i egentlige strategier i 1990-erne. Strategisk tænkning ligger således bag mange initiativer på universiteterne.

Danske universiteter ville derfor have svar på de 4 vigtige evalueringsspørgsmål, som anvendes af EUA's (European University Association) Institutional Evaluation Programme (se European University Association: Institutional evaluation programme guidelines, Self-evaluation and site visits, Brussels p.8-11, 2007):

Hvad prøver universitetet at gøre?

Hvordan prøver universitetet at gøre det?

Kender universitetet resultatet af sine bestræbelser?

Hvor stor er universitetets kapacitet til forandringer?

Det er meget svært at svare på disse spørgsmål, hvis der ikke er strategisk tænkning og foregår strategisk arbejde på universitetet.

Strategier, som alene ligger i luften, fremspringer ofte af diskussioner, eller er resultat af konflikter er ofte åbne strategier, der ikke lukker for nye gode ideer. De indgår også i det samlede mønster af strategier, der lever på universitetet.

Strategier, handlingsplaner og udviklingskontrakter

Efter vedtagelsen af Universitetsloven i 1992 blev universiteterne opfordret til at udarbejde egentlige langsigtede strategiplaner. Her blev opgaven både at vælge til og fra. Når en plan skrives ned, opfattes alt det, der ikke er med i planen som fravalg. Det er naturligvis lettere at foretage tilvalg af nye ideer end fravalg af gamle.

Derfor var der en del interesse for disse langsigtede strategiplaner, som mange på universiteterne fandt uhensigtsmæssige, netop fordi mange frygtede, at strategiplanen ville begrænse universitetets valgmuligheder. Det har der muligvis været enkelte eksempler på, men det har været lærerigt for en del universitetsansatte at være med til at formulere vision, mission, værdier samt særlige indsatsområder. Selvom betydningen af de endelige formuleringer har været begrænsede, er det vigtigt, at universitetsansatte og studerende får lejlighed til at drøfte selve universitets mission og fremtid og ikke blot fag- og forskningsområdernes udvikling.

Er ministeriet og universiteter hermed på vej ind i en ny epoke? - en epoke med new-public

management, hvor den nye styringsform blev annonceret som en bevægelse fra regelstyring til rammestyring. Det så ud, som om der nu var lagt op til frihed under ansvar. Den nye epoke trådte klart frem, da Forskningsministeriet med Forskningsminister Jan Trøjborg i spidsen kom med et udspil i 1999, der pålagde universiteterne at udarbejde strategiske handlingsplaner. Det var så tanken, at hvert enkelt universitet skulle indgå en kontrakt med ministeriet om universitetets udvikling, og det blev annonceret, at der ville blive bundet økonomi til udviklingskontrakterne.

Selvom det så ud som frihed under ansvar, blev forslaget lanceret på en sådan måde, at det fremkaldte total afvisning fra universiteternes side. En vred minister prøvede at kalde universiteterne til orden, og en klog departementschef løsgjorde handlingsplaner og kontrakter fra økonomisiden. Der skulle imidlertid indberettes hvert år, så ministeriet og universitetet kunne diskutere graden af målopfyldelse.

Udarbejdelsen af disse indberetninger om målopfyldelse har givetvis haft en vis betydning for universiteternes anvendelse af udviklingskontrakterne. Ministeriets forsøg på at detailstyre v.h.a. kontrakterne har imidlertid vist sig ganske uhensigtsmæssigt specielt i anden runde af udviklingskontrakterne omk. 2005. Her fandt ministeriet, at det var nødvendigt at få nedskrevet en række af ministeriets konkrete mål i udviklingskontrakten og hermed forsvandt planernes og kontraktens kvalitet som en plan for, hvordan det enkelte universitet fandt, at det udviklede sig bedst med de ressourcer, kompetencer og det netværk som universitetet indgår i. Ligeledes forsvandt den vigtige læring og planparathed, som universitetets egne procesmål kan give.

Strategisk tænkning, planlægning og aftaler er vigtige elementer på de meget store institutioner, som universiteterne er, men disse styringsværktøjer bør anvendes på en særlig måde på vidensinstitutioner, hvor der skal være stor plads til det uventede forsknings- og tankerresultat. Ministeriets forventning om, at udviklingskontrakterne skal indeholde de samme elementer for de forskellige universiteter er, ligesom ministeriets forventning om stor og detaljeret målopfyldelse, uanvendelig som ramme om de kreative processer, som sådanne handlingsplaner burde danne åbne rammer for.

Ministeriets måde at forvalte sin rolle på i denne anden runde af handlingsplaner synes helt at se bort fra et vigtigt ledelsesvilkår på universiteterne:

Ledelsen på universiteter kan udrette meget og ændre meget sammen med stab og studenter. Ledelse skal altid ske med og ikke uden eller på tværs af universitetsbefolkningens kreativitet, hvis dette gøres resulterer det ofte i apati og ledelsesresistens.

Ledelse på et universitet er således anderledes end i organisationer, hvor det er selvfølgelig og legitimt, at organisationsledelsen sætter mål opfyldelsen af politiske mærkesager som i et ministerium eller for produktionens størrelse og kvalitet som i produktionsvirksomheder. På universitetet er universitetsbefolkningen partnere og ønsker at blive behandlet som sådan. Der kan snildt udføres ledelse og strategisk nytænkning i en sådan organisation, det skal helst være med og bestemt ikke imod universitetsbefolkningen.

Sammenhængende strategisk planlægning på RUC?

Den sammenhængende strategiske planlægning for universiteterne blev introduceret af ministeriet, der bad universiteterne om at foretage en sådan. Nogle universiteter betragtede en sådan bureaukratisk aktivitet som helt overflødig tidsspilde, andre gav sig mere søgende til at finde ud af hvorledes noget sådant kunne gribes an.

I 1994-95 drøftede RUCs Konsistorium og dets 3 underudvalg ministeriets krav. Drøftelserne var præget af kritik og var tøvende overfor at lave en strategisk plan, men rektoratet fandt, at det var nødvendigt at lave en sådan og gik derfor sammen med administrationen i gang med

at skabe planen. Denne plan blev sendt til høring og den justerede strategiplan blev derefter forelagt konsistorium. Efter nogen drøftelse og yderlige korrektioner, der i øvrigt gjorde planen bedre, vedtog konsistorium strategiplanen med studenternes, de to eksterne medlemmers og rektoratets stemmer. De øvrige medlemmer af konsistorium, der var flertallet, undlod at stemme, nogle fordi de fandt, at den strategiske plan burde være skrevet på anden måde, andre fordi de mente, at planen i bedste fald var overflødig og i værste fald skadelig, ved at den kunne komme til at forstyrre institutternes frie muligheder for at træffe beslutninger.

Dialogen med ministeriet var også fuld af knaster, idet ministeriet ønskede en plan uden procesmål og beskrivelser – vejen til at opnå resultatet var underordnet, i ministeriet var det kun resultatet, der talte. Læring og fremtidsparathed var underordnet. Vi befinder os i resultatslønnens epoke, der også i sin værste form kan beskrives som "après nous le déluge".

I arbejdet med planen blev finanslovens sætninger om RUCs opgaver udbygget og konverteret til mission statements. En spændende opgave, der gav anledning til gode diskussioner, om hvad der var vigtige opgaver og missioner for RUC – en proces som universitet fik nytte af i og med at den styrkede bevidstheden om, hvad universitetet gjorde eller prøvede at opnå og hvorfor universitetet gjorde det.

Det strategiske mål var naturligvis genstand for mange diskussioner, hvad var vigtigt og hvad skulle opnås? Her var det vigtigt at have overblik over hele universitetet, så delmålene berørte alle.

Planen blev som sagt vedtaget og fungerede som en ramme om rektoratets virke og som baggrund eksterne kommunikation.

RUCs akademikere, studenter og teknisk administrative personale refererede meget sjældent til strategiplanen, der for mange var "en by i Rusland", som ikke forstyrrede det daglige undervisnings- og forskningsarbejde. Men strategiplanen havde så at sige opfyldt sin opgave gennem de bevidstgørende processer, der foregik gennem det halve år, hvor den blev diskuteret.

Strategiplanen var imidlertid uhyre nyttig, når der skulle oplyses om RUC og når RUC skulle markedsføres. Her var mission og prioriteter vigtige som en præcisering af, hvad RUC var, og hvor RUC var på vej hen. De mange komplicerede og ofte modsat rettede budskaber fra RUCs forskere kunne samles i de overordnede "mission statements".

For rektor var strategiplanen et vigtigt stykke værktøj, når der hurtigt skulle siges til eller fra overfor nye initiativer, forslag og samarbejdstilbud. Her fungerede strategiplanen som et effektivt kompas, og gav sikkerhed for, at der kunne argumenteres for beslutningen også v.h.a. strategiplanen. Denne mulighed blev dog kun anvendt i ganske få tilfælde.

Herudover kom strategiplanen frem på bordet som ramme, når der skulle udfærdiges handlingsplaner til ministeriet.

Strategiplanens effekt var således væsentligt større end det umiddelbart ser ud til, men sådan bør det vel nok være. Hvis strategiplanen skal tages frem hver gang, der skal træffes beslutninger, så er institutionen i beslutningsmæssig krise. Hvis strategien fungerer som en fælles ramme, uden at der skal refereres til papirudgaven udspringer strategien af de fælles mål og disse er så igen indlejret i organisationen.

Tilblivelsen af strategiplanen - strategiprocessen - kan også beskrives v.h.a. flere af de

kategorier, der anvendes ved analyse af tilblivelsesmetoder for strategiplaner (se Elmer Fly Steensen i Ledelse og Erhvervsøkonomi nr. 1, 2008 side 6, Kbh. 2008) om seks planlægningstyper, der kan bruges til at analysere strategiprocesen i private virksomheder.

På overfladen kan det se ud som om strategiprocesen på RUC var en top-down tilblivelsesproces, men ved nærmere vurdering kan processen nok nærmere beskrives som et kompleks af alle 6 typer: Planlægning, inkrementalisme, top-down, button-up, politik og eksternt påført. Alle 6 typer har været på banen i RUCs strategiproces, men der er ingen tvivl om, at top-down typen har været den igangsættende og den dominerende i sidste ende. Muligvis er strategiprocesen i en styrelseslovsinstitution helt anderledes end i private firmaer, så de typer som Elmer Fly Steensen opstiller ikke er tilstrækkelig diskriminerende i forhold til styrelseslovsinstitutioners strategiplanproces, der normalt også skulle have et længere sigte, end den har i private firmaer. På den anden side kan de 6 kategorier bruges som vigtige øjenåbnere, der er med til at beskrive vigtige elementer i den proces, der førte frem til RUCs første egentlige strategiplan, og derved være med til at forhindre en enøjlet kategorisering.

Planmetode ved RUCs 2. Strategiske plan

Processen ved RUCs anden strategiske plan begyndte med at institutterne i 2003 blev bedt om at komme med input til planen. Der kom bidrag fra alle 10 institutter, bidrag af megen forskellig karakter. Button-up var her et klart udgangspunkt, men senere i strategiprocesen mobiliseres flere typer.

Disse blev anvendt som grundlag for og inspiration til planen, der efter drøftelser i RUCs styrende organer blev udarbejdet af rektoratet, justeret af konsistorium og endelig vedtaget af bestyrelsen, der var trådt til netop efter konsistoriums vedtagelse af planen. Bestyrelsen krævede, at Universitetet både skulle angive vision og mission samt at ordet demokrati skulle fjernes fra planen. Det skete med de nødvendige omskrivninger fik RUC en strategisk plan, som på mange måder var en god ramme for universitets udvikling. Et rektorskifte betød naturligvis at en ny strategisk plan skulle udarbejdes. Og det skete. Det tankevækkende er her, at med en sådan forståelse bliver Universitetets strategiske plan meget let rektors strategiske plan og ikke universitetet, men sådan er det jo også i ministerierne og i det private erhvervsliv. Her skiftes strategier efter ministerskift og lederskift. Strategiske planer eller strategisk tænkning på universiteter bør imidlertid være mere langsigtede for at være en god ramme om vidensproduktionen.

Fra palaver til systemer

Planlægning og strategisk tænkning er blevet besmykket med mange flotte ord som mission, vision, strategi og handlingsplaner. Gode iscenesættelser og rammer for diskussion, der kan inddrage flere i det planlægningsmæssige arbejde på universiteterne og ved dygtig ledelse få en væsentlig del af universitetsbefolkningen til at føle sig som "medejere" af universitetet, fordi de har indflydelse på planerne. Den formulerede planlægning er en klar nyskabelse inden for de sidste 20-30 år.

Det forekommer dog vigtigt at understrege, at der er mange vigtige planlægningsværktøjer på universiteterne, som er forudsætninger for de strategiske planer. Planlægningsværktøjer, som er udviklet i takt med universiteternes vækst og stigende budgetteringsfrihed, uden disse var enhver snak om strategier som at skrive i vand.

Alle universiteter har udviklet planlægningsværktøjer, som er en forudsætning for at universiteterne kan fungere uden daglige kampe om ressourcer og ære. Dette kræver på sin side at der er en rimelig konsensus om disse værktøjer med de værdier og de strategier, der reelt er lagt i dem. På RUC er disse fælles værdier og planlægningsværktøjer udviklet og ændret over de sidste 35 år:

Økonomisiden: Denne styres af, at ressourcerne følger udviklingen i studentertallet i de enkelte fag. Dette sker i:

- Det årlige budget, med dets fordelingsnøgler og principper,
- Allokeringsplanen, der fastlægger hvilke undervisningsopgaver, der skal varetages af de forskellige institutter.
- Rammenormeringsplanerne, der for tre år fastlægger stigning og fald i antallet af VIP og TAP i hvert institut.

Uddannelsesiden: Denne er styret af klare politikker vedrørende:

- Basisdelen af uddannelserne.
- Tværfaglighed og kombinationsuddannelser.
- Projektorienteringen af studierne.

Forskningen: Denne er styret af forskningsfrihed med enkelte prioriteter:

- Tværfaglighed med udgangspunkt i faglighed.
- Forske indenfor de fagområder, hvor RUC uddanner kandidater.
- At publicere forskningsresultater.

Service til samfundet: Styret af involvering og deltagelse:

- I universitetsbyens liv og udvikling.
- I regionens liv og udvikling.
- Betjene både erhvervslivet og civilsamfundet.

Fælles mål for al aktivitet på universitetet

- Være kritisk.
- Være et andet tilbud til de studerende end naboen Københavns
- Universitet.
- Praktik og tæt kontakt med samfundet udenfor universitetet.
- Være åben overfor nye ønsker fra samfundet.
- International dimension.
- En veludviklet personalepolitik

Disse områder har sammen med flere været mærkesager i RUCs udvikling, mange fra RUCs grundlæggelse andre er kommet til senere. Pointen er imidlertid, at universiteternes politikker og værktøjer skal være i orden, maskinrummet skal fungere. Disse værktøjer og politikker er i virkeligheden universitetets strategi. De publicerede universitetsstrategier og strategiske planer må nødvendigvis bygge på disse ellers er det papir, de er skrevet på, ikke meget bevendt. Hvis strategier skal føre til realiteter, skal de bygges et godt fungerende strategisk planværktøj og et velfungerende maskinrum.

Summary

The last 25 years have been characterised by sweeping changes in the ministerial control of universities. The universities wanted autonomy that implied responsibility, whereas the ministry required strategies and planning, in principle granting extensive freedom, particularly in financial matters, while simultaneously reducing academic freedom. This has obviously limited the universities' manoeuvring space for implementing their strategies.

Three to four eras can be spotted: An experimental era in the 1980s and early nineties encouraging long-term academic planning. In the 1990s and early years of the new millennium an era requiring university strategies to include action plans; and further onto an era of ministerial contract requirements from early 2000 and onwards. Next year, a new era will commence with a funding system built on the performance of a long line of parameters.

The strategic planning on paper has been introduced at the universities, but the question remains if this really has produced a strategy for the universities, or if they had one already? A few suggestions will be considered here. I wrote the article on the basis of my 17-year experience as rector of RUC, my 3-year stint as chairman of the Rectors' Conference and 8-year chairmanship of European universities' Institutional Evaluation Programme.

Litteratur

- Conraths, Bernadette and Annamaria Turso: Managing the university community: Exploring good practice. EUA. Brussels 2007.
- EUA (European University Association) : Institutional evaluation Programme guidelines: Self-evaluation and site visits, Brussels 2007.
- Fritschler, Lee, Paul Weissburg and Phillip Magnes: Changing relationship with Government in the US: Balancing Quality Concerns with the Desire for Intellectual Independence in the University, i Alberto Amaral et al. ed.: Essays in supportive Peer Review. Nova Science Publishers, Inc. 2008.
- Observatory for Fundamental University Values and Rights: The management of university integrity, Bologna 2008.
- Steensen, Elmer Fly: Virksomhederes strategiprocesser og præstationer, i Ledelse og Erhvervsøkonomi vol. 1, 2008. Kbh.2008.