



Resumé af NIFU's internationale kortlægning af styring i Norge, Sverige, Finland, Holland og England

Uddannelses- og Forskningsministeriet har bedt NIFU (Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning) om at gennemføre en kortlægning af styringen af de videregående uddannelsesinstitutioner i Norge, Sverige, Finland og Holland og England.

Formålet med kortlægningen har været at undersøge styringsrelationen mellem staten og de videregående uddannelsesinstitutioner, herunder især bestyrelseskonstruktioner og mål- og resultatstyring.

I casestudierne har NIFU trukket på offentlige dokumenter, forskningslitteratur og et antal korte interviews med eksperter og embedsmænd med kendskab til de respektive lande.

Bestyrelseskonstruktioner

I de undersøgte lande anvendes forskellige bestyrelseskonstruktioner til at varetage den øverste ledelse på institutionerne. I alle fem lande er der gennemført initiativer med henblik på at styrke den strategiske ledelse og styring på institutionerne.

Der er betydelig variation i bestyrelsernes opgaver og mandater i de forskellige lande, herunder hvordan bestyrelsesformændene udpeges eller vælges. Kortlægningen viser dog, at der har været en generel tendens til at styrke ledelsen og kontakten til det omgivende samfund via udpegning af eksterne bestyrelsesmedlemmer.

I Holland, Sverige og Norge er der statslig involvering i udpegningen af de eksterne bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesformænd.

I Norge udpeges de eksterne bestyrelsesmedlemmer af ministeriet. Normen er, at rektor er ansat og en ekstern bestyrelsesformand udpeges af ministeriet. Bestyrelsen kan beslutte, at rektor vælges. Såfremt rektor er valgt, fungerer rektor automatisk som bestyrelsesformand.

I Holland ledes institutionerne af bestyrelser udelukkende med eksterne medlemmer, som udpeges af ministeriet. Bestyrelsesposterne bliver generelt ikke opfattet som politiske udpegninger. Den daglige ledelse, herunder rektor, ansættes af bestyrelsen.

I Sverige udpeges bestyrelsesmedlemmerne af repræsentanter fra staten, institutionen, underviserne og de studerende, og bestyrelsesformanden udpeges af regeringen. Der er lang tradition for, at institutionernes rektorer udpeges af ministeriet. Rektor indgår i dag som almindeligt medlem i bestyrelsen.

Mål- og resultatstyring

Det er en generel tendens i de undersøgte lande, at der er udtalt fokus på resultater (performance) enten via evalueringer eller forskellige former for mål- og resultatstyring. Begrebet resultatkontrakter dækker reelt over forskellige styringsredskaber

24. februar 2017

Uddannelses- og
Forskningsministeriet

Børsgade 4

Post Postboks 2135
1015 København K
Tel. 3392 9700
Fax 3332 3501
Mail ufm@ufm.dk

Web www.ufm.dk

CVR-nr. 1680 5408





fra land til land, som spænder fra mere eller mindre formaliserede hensigtserklæringer til egentlige kontrakter med tilknyttede økonomiske konsekvenser. Kontrakter anvendes således som løsning på forskellige kontekstafhængige policyproblemer. Særligt Finland og Holland har erfaringer med resultatkontrakter.

I Finland udarbejder ministeriet hvert fjerde år udviklingsaftaler for hver institution, som så forhandles med institutionerne og underskrives af rektor og bestyrelsesformand. Aftalerne skal være i overensstemmelse med de generelle mål for de videregående uddannelsesinstitutioner. Det aftales, hvordan aftalen skal monitoreres, og informationerne lagres i en central database. I aftaleperioden er ministeriet ansvarlig for at give årlig skriftlig feedback på institutionernes resultater.

I Holland er der siden 2012 anvendt individuelle fireårige resultatkontrakter, hvor institutionernes fremskridt overvåges af et bedømmelsesudvalg, som udarbejder en årlig rapport om fremskridt. Anvendelsen af kontrakterne evalueres af et uafhængigt udvalg i 2017.

I Norge arbejdes aktuelt med resultatkontrakter, som et pilotprojekt på udvalgte institutioner. Udgangspunktet fra ministeriet har været, at kontrakterne skal baseres på individuelle aftaler med hver institution. Aftalerne må ikke påvirke institutionernes autonomi og skal være baseret på institutionernes egne strategier og prioriteringer. Endelig skal kontrakterne bidrage til øget internationalisering samt understøtte realiseringen af nationale politiske målsætninger.

I Sverige er der et øget fokus på resultater og aftaler (reguleringsbrev) uden, at dette eksplicit kaldes en resultatkontrakt.

England arbejder ikke med resultatkontrakter, da der er fokus på at skabe resultater gennem optimale markeds- og konkurrencevilkår.

Strategisk dialog

NIFU's kortlægning viser, at dialogen mellem staten og institutionerne i fire af de undersøgte lande er blevet mere strategisk med indførelse af forskellige former for mål- og resultatstyring. England er en undtagelse som konsekvens af, at man har valgt en anden vej med øget fokus på deregulering, konkurrence og den studerendes frie valg.

Særligt i Norge og Holland er der erfaringer med strategisk dialog mellem staten og de videregående institutioner.

I Norge afholdes der to gange om året møder mellem de videregående uddannelsesinstitutioner og ministeriet. Institutionerne rapporterer skriftligt på deres strategiske målsætninger, profil og resultater til ministeriet, som danner baggrund for styringsmøderne. Møderne har gennemgået en udvikling, hvor de er blevet mere strategiske og mindre kontrol- og detailorienteret. Tilsvarende har de udviklet sig, så bestyrelsesmedlemmer i højere grad deltager.



I Holland har ministeriet dialog med bestyrelsesformændene 1-2 gange årligt. Ministeriets dialog sker herudover hovedsageligt med institutionernes daglige ledelse.



Oversigt over landestudierne

Tabel 1: Oversigt over landestudierne

	Bestyrelsesform	Resultatelementer i styringen
Holland	Institutionerne ledes af bestyrelser, som udelukkende består af eksterne medlemmer. Bestyrelsesmedlemmerne udpeges af ministeriet.	7 pct. af den offentlige finansiering fordeles med resultatkontrakter. Kontrakterne fungerer sammen med et resultatbaseret finansieringssystem. Herudover anvendes moderate studieafgifter (tuition fees).
Norge	Institutionsbestyrelserne har 11 medlemmer, hvoraf 4 er eksterne, 4 er valgt blandt medarbejderne og 2 er valgt af de studerende. Eksterne bestyrelsesmedlemmer udpeges af ministeriet. Normen er, at rektor er ansat og en ekstern bestyrelsesformand udpeges af ministeriet. Bestyrelsen kan beslutte at rektor vælges. Såfremt rektor er valgt fungerer rektor automatisk som bestyrelsesformand.	I Norge anvendes et resultatbaseret finansieringssystem. Et centralt styringsinstrument er styringsdialog mellem ministeriet og institutionerne, som også bygger på skriftlige målsætninger og opfølgning. Herudover arbejdes der med resultatkontrakter i et pilotprojekt.
Sverige	Institutionsbestyrelser har 15 medlemmer. Bestyrelsesmedlemmer udpeges af repræsentanter fra staten, institutionen, underviserne og de studerende. Bestyrelsesformanden udpeges af regeringen. Rektor udpeges ligeledes af ministeriet, som også er medlem af bestyrelsen som almindeligt medlem.	Der anvendes ikke formaliserede resultatkontrakter i Sverige, men der udarbejdes årligt et såkaldt reguleringsbrev, hvor ministeriet og institutionen aftaler en række målsætninger.
England	Bestyrelsesformerne er generelt forskelligartede. Institutionernes bestyrelser har mellem 17-25 medlemmer med eksternt flertal. Bestyrelsesmedlemmer udpeges ved selvsupplering	Styringsrationalet i England er i høj grad baseret på markedsmekanismer og konkurrence. Der anvendes et program for forskningskvalitet og et program for uddannelseskvalitet, hvor der i et vist omfang er tilknyttet finansiering. Herudover anvendes studieafgifter (tuition fees). Der anvendes ikke resultatkontrakter.
Finland	Offentlige universitetsbestyrelser med enten 7 eller 14 medlemmer, hvoraf mindst 40 pct. skal være eksterne. Bestyrelsesformanden skal være ekstern. De eksterne bestyrelsesmedlemmer vælges af et kollegialt organ på universitetet.	Det finske system er kendetegnet ved en meget høj grad af autonomi, som følge af en autonomireform i 2009. Der anvendes 4 årige resultatkontrakter i kombination med et resultatbaseret finansieringssystem.