

Campus Rena - Handelshøgskolen Innlandet

Frank Haugen

## Masteroppgave

# Finansieringen av norske statlige universiteter og høyskoler

Funding of public Norwegian higher education

Master i økonomi og ledelse – siviløkonom – hovedprofil økonomistyring

2020

## Forord

Det er nå på tide å takke! Jeg er omsider ferdig med mastergraden som startet for nesten 4 år siden. Det har vært krevende å kombinere studie og fulltidsjobb.

Det er en glede for meg å kunne levere masteroppgaven før resten av studiekullet. Dette vil jeg takke studieveileder og internasjonal koordinator på Rena for, som muliggjorde det med tilbud om utveksling og raskere studieløp.

Jeg ønsker også å takke min arbeidsgiver, HiNN som har utdanningen og venner og familie for deres forståelse.

Koronapandemien har tidvis satt begrensninger for benyttelse av campus og offentlige bygg, derfor vil jeg også takke hustandsmedlemmer som har akseptert hjemmekontor i stuen.

Sist, men ikke minst vil jeg takke veileder Per Christian Ahlgren for faglig hjelp med masteroppgaven og informantene som ble benyttet i denne forskningen!

Frank Haugen

Bergen 02.11.2020

---

## Norsk sammendrag

Denne studien omhandler finansieringssystemet for norske statlige universiteter og høyskoler (UH). Formålet med studien er å belyse hvordan statens finansieringsmodell kan påvirke virksomhetsstyringen til UH-institusjonene. Dette kan være interessant for UH-institusjonene, kunnskapsdepartementet, videre forskning og interessenter av UH-institusjonene.

Studien er gjennomført med en kvalitativ metode og benyttelse av dybdeintervjuer. Dette for å undersøke ansattes oppfatning av hvordan finansieringssystemet påvirker institusjonene. Finansieringssystemet til UH består i hovedsak av to komponenter; basisfinansiering (70%) og resultatbasert finansiering (30%). Den resultatbaserte finansieringen har størst betydning for denne studien. Mål- og resultatfinansiering (MRS) er et bærende styringsprinsipp i staten (Finansdepartementet, 2019). Teorien omtaler virksomhetsstyring ved universiteter og høyskoler, MRS, og New Public Management (NPM). Finansieringssystemet har skapt økt autonomi, tillitsmangel og kontrollbehov (Aspøy, 2014; Christensen, 2011; Pinheiro, Geschwind, Hansen & Pulkkinen, 2019)

Dybdeintervjuene har avdekket ulike påvirkninger som følge av den resultatbaserte finansieringen. Virksomhetsstyring benytter finansieringsmodellen fra KD som et verktøy internt ved NTNU, HVL og HiNN.

Konklusjonen bekrefter mye av tidligere forskning, og har funnet elementer som kan være nyttig for videre forskning. Resultatet kan oppsummeres med at finansieringsmodellen har gitt UH-institusjonene (1) økt autonomi, (2) markedsutsetting, og (3) økt økonomifokus. Samtidig tyder det på at finansieringssystemet og autonomien har ført til større ulikheter mellom og internt ved UH-institusjonene. Dette kan være interessant for videre forskning.

## Abstract

This research explores how Norwegian state-owned higher educations (HE) are funded. The purpose of the study is to discover how the funding system can impact Norwegian higher educations corporate governance and performance management. This may be of interest to HE-institutions, the Norwegian government, further research, and stakeholders of Norwegian HE.

The study was conducted with a qualitative method, and in-depth interviews for the purpose of examining employees' perceptions of how the funding system affects the institutions. The funding system consists of two components: (1) fixed component (70%) and (2) performance-based component (30%). The performance-based component has a bigger impact on this study. Performance-based funding is a key principle for the Norwegian government (Finansdepartementet, 2019).

Previous studies have discussed business management at HE, Performance-based funding, and New Public Management (NPM). The funding system of Norwegian HE has created increased autonomy, lack of trust and increased need for control (Aspøy, 2014; Christensen, 2011; Pinheiro, Geschwind, Hansen & Pulkkinen, 2019)

The in-depth interviews have revealed various impacts as a result of the performance-based component. The state funding model is used as tool for NTNU, HVL and HiNNs corporate governance.

The conclusion confirms much of previous research and has found topics that may be useful for further research. The result can be summarized by the fact that the funding model has given the Norwegian HE-institutions (1) increased autonomy, (2) market exposure, and (3) increased financial focus. It also indicates that the funding system and autonomy have led to greater differences between, and internally at Norwegian HE-institutions. This may be of interest for further research.

---

# Innhold

## Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>NORSK SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>INNHold</b> .....	<b>5</b>
<b>1. INTRODUKSJON</b> .....	<b>8</b>
1.1 NYTTE OG BEGRUNNELSE FOR VALG .....	9
<b>2. KONTEKST</b> .....	<b>11</b>
2.1 KUNNSKAPSDEPARTEMENTETS FINANSIERINGSSYSTEM FOR UNIVERSITETER OG HØGSKOLER	11
<b>3. TEORI DEL</b> .....	<b>18</b>
3.1 VIRKSOMHETSSTYRING VED UNIVERSITET OG HØGSKOLER.....	18
3.2 MÅL- OG RESULTATSTYRING .....	22
3.3 NEW PUBLIC MANAGEMENT .....	25
<b>4. METODE</b> .....	<b>29</b>
4.1 EPISTEMOLOGISK STÅSTED .....	30
4.2 DYBDEINTERVJUER SOM DATAINNSAMLINGSMETODE.....	31
4.3 INTERVJUGUIDE .....	32
4.4 UTVALG AV INFORMANTER .....	34
4.5 GJENNOMFØRELSE AV DYBDEINTERVJUENE.....	35
4.6 FORSKNINGSETIKK.....	36
4.7 DATAANALYSE: .....	37
<b>5. RESULTAT</b> .....	<b>38</b>
5.1 SELVRÅDERETT.....	38
5.1.1 <i>Selvråderett faglige tilsatte</i> .....	38
5.1.2 <i>Selvråderett faglige ledere</i> .....	40

5.1.3	<i>Selvråderett administrative ledere</i> .....	42
5.2	STRATEGISK PÅVIRKNING.....	43
5.2.1	<i>Strategisk påvirkning faglige tilsatte</i> .....	43
5.2.2	<i>Strategisk påvirkning faglige ledere</i> .....	44
5.2.3	<i>Strategisk påvirkning administrative ledere</i> .....	45
5.3	ØKONOMISK PÅVIRKNING .....	46
5.3.1	<i>Økonomisk påvirkning faglige tilsatte</i> .....	46
5.3.2	<i>Økonomisk påvirkning faglige ledere</i> .....	47
5.3.3	<i>Økonomisk påvirkning administrative ledere</i> .....	48
<b>6.</b>	<b>DISKUSJON OG ANALYSE</b> .....	<b>50</b>
6.1	AUTONOMI .....	50
6.2	ULIKHETER MELLOM OG INTERNT VED UH INSTITUSJONENE .....	53
6.3	BENYTTET SOM ET VERKTØY.....	57
6.4	INDIKATORENE VED RESULTATBASERT FINANSIERING .....	60
<b>7.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>65</b>
7.1	HVORDAN HAR AUTONOMIEN TIL UH ENDRET SEG SOM FØLGE AV FINANSIERINGSSYSTEMET?65	
7.2	HVORDAN PÅVIRKES UH-INSTITUSJONENE AV RESULTATFINANSIERINGEN?.....	66
7.3	I HVILKEN GRAD BENYTTET UH-INSTITUSJONENE DEN STATLIGE FINANSIERINGSMODELLEN INTERNT? 66	
7.4	BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING .....	67
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>68</b>
<b>8.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>73</b>
8.1	INTERVJUGUIDE.....	73
8.2	INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER.....	83
8.3	SAMTYKKE ERKLÆRING .....	85

---

8.4	NSD GODKJENNING .....	87
-----	-----------------------	----

# 1. Introduksjon

Denne studien handler om finansieringssystemet til norske statlige universiteter og høyskoler (UH). Formålet er å finne hvilke påvirkninger finansieringssystemet har på UH-institusjonene. Forskningen har inspirasjon fra boken “Reforms, organizational change and performance in higher education: a comparative account from the Nordic countries”. Sentrale funn fra boken viser at finansieringssystemet skaper økt autonomi, tillitsmangel og kontrollbehov (Pinheiro et al., 2019). UH-institusjonene er selvstendige virksomheter underlagt kunnskapsdepartementet (KD). Staten benytter sin eierstyringsrett med blant annet reglement, reformer, finansieringsmodeller og dialogmøter. Noe som skaper et komplekst forhold mellom eier og virksomheter ved UH-sektoren. Størst innvirkning i nyere tid er kvalitetsreformen som både er en studie- og styringsreform (Kunnskapsdepartementet, 2007). Reformen har medført store endringer og en del kritikk (Pinheiro et al., 2019; Riksrevisjonen, 2015). Målet med reformen er å øke kvaliteten i utdanning og forskning, med fornying av finansieringssystemet som et av virkemiddelene. Prosjektoppgaven vil se nærmere på finansieringssystemet til UH etter endringer gjennomført i 2017, og hvilke påvirkninger dette kan ha for den interne virksomhetsstyringen til institusjonene. En forskning på ansattes egne oppfatninger og institusjoner på et lokalt nivå, kan det gi en større forståelse for dette (Aagaard, 2015, s. 736). Derfor er det valgt å benytte NTNU, HVL og HiNN som sample. KD sitt finansieringssystem ovenfor UH er forankret i stortingets bevilgningsreglement og reglement for økonomistyring i staten som delvis baseres på mål- og resultatstyring (Finansdepartementet, 2019). Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ) definerer mål- og resultatstyring som en metode eller systematisk fremgangsmåte for «å sette mål, følge opp om målene nås, og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll» (DFØ, 2019a, s. 1).

## Valg av tema og forskningsspørsmål

Hvert år tildeles UH-institusjonene budsjettmidler over statsbudsjettet (Kunnskapsdepartementet, 2019a), men hvordan fungerer fordelingsmodellen, og på hvilken måte påvirker dette virksomhetsstyringen til institusjonene? Dette er problemstillingen jeg ønsker å besvare. Aagaard (2015, s. 736) mener den beste måten å forske på dette er å studere ansattes egne oppfatninger og institusjonene på lokalt nivå. Dermed kan indirekte påvirkninger ved mekanismer og prinsipper som følger av finansieringssystemet belyses (Söderlind, Berg, Lind & Pulkkinen, 2019). Formålet til de fleste bedrifter er å skape avkastning for eiere (Fallan & Pettersen, 2016). Til motsetning er statens formål ofte å skape verdi/sosialnytte for



---

innbyggerne og samfunnet. Økonomi er samtidig en sentral del, tjenester, arbeidstid og produkter koster penger. De nasjonale målsetningene for UH-sektoren er å fremme og utvikle forskning, utdanning og formidling av høy kvalitet. Finansieringssystemet skal være et verktøy for dette (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Noe som skal gi avkastning i form av fremtidig velferd og verdiskapning for samfunnet (Bogen, Lund, Norgård, Sandbakken & Torp, 2014).

Jeg jobber selv på en UH-institusjon og har fått stor interesse for hvilke påvirkninger finansieringssystemet har på UH-institusjonene. Samtidig er det som student interessant å undersøke institusjonen jeg studerer ved. Motivasjonen til å skrive om temaet er at jeg ønsker å se hvordan økonomiske styringsmodeller påvirker studiestedene og hva dette gjør for ansatte, studenter og institusjonene i seg selv. Som student har jeg lagt merke til at det ikke kun er studentene som mangler kunnskap rundt temaet. Det kan også finnes ansatte som ikke kjenner til finansieringssystemet og hvordan deres arbeidsplass blir finansiert. Dette vekker for meg interesse til å se nærmere på finansieringssystemet til universiteter og høyskoler. Målet med denne oppgaven er å belyse hvordan finansieringsmodellen til statlige universiteter og høyskoler er, og besvare problemstillingen: Hvordan påvirker den statlige finansieringsmodellen for universitet og høyskoler deres interne virksomhetsstyring?

Mer spesifisert vil dette kunne svare på følgende spørsmål:

- a. Hvordan har autonomien til UH endret seg som følge av finansieringssystemet?
- b. Hvordan påvirkes UH-institusjonene av resultatfinansieringen?
- c. I hvilken grad benytter UH-institusjonene den statlige finansieringsmodellen internt?

## 1.1 Nytte og begrunnelse for valg

Det vil være nyttig for ulike interessenter av UH-institusjonene å lære om finansieringssystemet til sektoren. Samtidig skal forskningen bidra til en økt forståelse for hvordan den interne virksomhetsstyringen påvirkes av finansieringssystemet. Flere studier har avdekket virkninger som økt ytelse «performance» ved UH-institusjoner etter resultatbasertfinansiering (Dougherty & Natow, 2015; Pinheiro et al., 2019), men det mangler fortsatt studier for hvordan dette påvirker ansatte (Aagaard, 2015; Geschwind, Hansen, Pinheiro & Pulkkinen, 2019). Når UH-institusjonene har stor autonomi og frihet til å utføre egne strategier (Pinheiro et al., 2019), kan det også forekomme ulik praksis, kulturer og

satsninger (Söderlind et al., 2019). Dette studiet kan hjelpe UH-institusjonene til å avdekke ulike metoder for egen læring og utvikling. Empirisk data skal vise hvilke metoder som kan fungere bedre enn andre og hvilke påvirkninger dette har for ansatte. Videre vil studie avdekke finansieringssystemets positive og negative virkninger som økt autonomi og potensiell opportunistisk adferd (Aarrevaara, Pinheiro & Söderlind, 2019) og kan dermed være nyttig for KD. Dette er en kvalitativ studie som kan brukes ved videre forskning, Resultatene i forskningen er derfor utdypet med det formål at andre forskningsprosjekter kan bygge videre på resultatene.

---

## 2. Kontekst

### 2.1 Kunnskapsdepartementets finansieringssystem for universiteter og høyskoler

UH institusjonene er nettobudsjetterte og bevilges årlig med rammetildelinger fra statsbudsjettet, hvor de viderefører mer- og mindreforbruk ved årsslutt (Kunnskapsdepartementet, 2020). Finansieringssystemet ble sist endret med virkning for budsjettåret 2017 som følge av en evaluering av kvalitetsreformen. Orientering om statsbudsjettet for universitet og høyskoler «blått hefte» formidler stortingets vedtak om mål, budsjett og endringer i bevilgning og finansieringssystemet for UH-institusjonene (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Budsjetttrammene tildeles hovedsakelig som basismidler (70%) og resultatbaserte midler (30%), men *«skal sees under ett som følge av rammetildeling og gi institusjonene strategisk handlingsrom ved at de selv kan prioritere aktiviteter og satsningsområder for å nå sektor- og virksomhetsmål»* (Kunnskapsdepartementet, 2019a, s. 34). Styret ved UH institusjonene får dermed økt autonomi (Pinheiro et al., 2019), og skal selv vurdere hvordan budsjettet internt fordeles, og om det er ønskelig å benytte resultatinsentivene i virksomhetsstyringen eller supplerende økonomiske insentiv til egne strategier, mål og satsninger (Kunnskapsdepartementet, 2020).

**Basistildelingen** er sammensatt av historiske tildelinger for studieplasser, faglig profil, husleie, drift/vedlikehold av bygningsmasse, nasjonale oppgaver, rekrutteringsstillinger, museer og særtildelinger m.m. Slike tildelinger varierer og er spesielt utbredt ved eldre universiteter, men kan i flere tilfeller ikke spores til opprinnelig tildelingsformål (Bogen et al., 2014). Basistildelingen har til formål å skape en stabil og langsiktig finansiering for UH-institusjonene (Kunnskapsdepartementet, 2019a), noe som reguleres årlig med lønns- og prisvekst. Dermed er fastsatte budsjettmidler som tildeles hvert år sammensatt av historiske kostnadsstipulasjoner og potensielt nye tildelinger. Unntaket er studieplassene som tildeles ut fra monetære satser per tildelt studieplass. Disse er basert på kategorier ved ulike utdanninger (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Tabellen under utdypet de ulike satsene ved utdanningskategoriene som utgjør basisfinansieringen for studieplassene.

Tabell 1. Satser ved basistildelingen for studieplasser 2020 (Kunnskapsdepartementet, 2019a, s. 44)

*Satser i basis for ein studieplass 2020 (tal i kroner)*

Kategori	Utdanning	Studieplass (60-studiepoengseining)
Kategori A	Kliniske utdanningar o.a.	250 600
Kategori B	Utøvande musikkutdanning, arkitektur- og designutdanningar o.a.	189 000
Kategori C	Realfag på høgare grads nivå o.a.	128 500
Kategori D	Samfunnsvitskaplege og humanistiske fag på høgare grads nivå, grunnskulelærerutdanning, enkelte kostnadskrevjande helsefag- og faglærerutdanningar, praktiske mediefag	90 250
Kategori E	Helsefag-, lærar- og realfagsutdanningar på lågare grads nivå	77 500
Kategori F	Teorifag og sosialfaglege utdanningar på lågare grads nivå	64 750

I tillegg finnes satser for rekrutteringsstillinger (stipendiater), men disse er ikke kategorisert på samme måte, og gir en fastsatt sats på 1,31 mill. kr. i 2020 uavhengig av utdanningsløp (Kunnskapsdepartementet, 2019a). De andre grunndataene i basistildelingen er fra historiske og politiske tildelninger til overnevnte formål som husleie, faglig profil osv.

**Den resultatbaserte komponenten** ved finansieringssystemet utgjør om lag 30% av finansieringen til UH-institusjonene. Dette er en del av mål- og resultatfinansieringen i staten, og blir tildelt som intensiver ut fra UH-institusjonenes måloppnåelse (Finansdepartementet, 2019). Det er åtte kvantitative indikatorer inndelt i en lukket og åpen ramme for insentivene. De lukkede rammene har et årlig fastsatt beløp, mens de åpne rammene gir fastsatt uttelling per oppnådd kvantitativ enhet ved indikatorene. Resultatindikatorene blir monetært verdsatt og tildeler budsjettmidler basert på oppnådd kvantitativ resultat ved indikatorene:

- Antall studiepoeng, (åpen ramme)
- Antall utvekslingsstudenter, (åpen ramme)
- Antall ferdigutdannet kandidater, (åpen ramme)
- Antall doktorgradskandidater, (åpen ramme)
- Antall vitenskapelige publiseringer – publiseringspoeng, (lukket ramme)
- Inntekter fra EU, (lukket ramme)
- Inntekter fra Norges forskingsråd og regionale forskingsfond, (lukket ramme)
- Inntekter fra bidrags- og oppdragsfinansierte aktiviteter (BOA), (lukket ramme)

Ved den lukkede rammen fastsettes årlig et samlet beløp for indikatorene i statsbudsjettet. Dette kan betegnes som en totalpott. UH-institusjonene konkurrerer om å få størst andel oppnådde kvantitative resultat ved indikatorene ettersom uttelling gis basert på institusjonenes representative andel av alle oppnådde kvantitative resultater i sektoren. Vektete publiseringspoeng kan brukes som et eksempel til å forklare dette. Det ble totalt produsert om lag 26 250 vektete publiseringspoeng av UH-institusjonene som deltok i den lukkede rammen i 2020. KD fastsatte om lag 600 mill.kr. som «totalpotten» for rammen i 2020, og satsen for hvert enkelt publiseringspoeng ble dermed 22 895 kr. (600 mill. / 26 250 poeng) (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Dersom UH-institusjonene hadde produsert flere publiseringspoeng ville satsene blitt lavere ut fra at totalpotten deles på alle oppnådde vektete publiseringspoeng. På lik linje ble lukket ramme fordelt ved de andre indikatorene og skaper en konkurranse utsetting blant UH (Stensaker, 2014).

På den andre siden er det omdiskutert hvordan forskning kvantifiseres og gjøres «målbar» ved bruk av publiseringspoeng (Pinheiro et al., 2019). Vektete vitenskapelige publikasjonspoeng skal fremme god forskning ved UH-institusjoner, og skape innblikk og oversikt ved forskningsaktiviteten (Kunnskapsdepartementet, 2019a). På oppdrag fra KD har Universitets- og høyskolerådet (UHR) etablert et publiseringsutvalg med ansvar for den faglige forvaltningen av indikatorene. Nettsiden (<https://npi.nsd.no/>) ble opprettet som en informasjonsside for publiseringsindikatoren, og beskriver hvordan den beregnes. Kvalitetsnivå, forfatterdeler og publiseringsform gir grunnlag for hvordan forskning omregnes til vektete publiseringspoeng (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Dette innebærer ulik vektning basert på to klassifiseringsnivåer ut fra publiseringskanalen forskningen er publisert i. Samtidig gir arten av publikasjoner som vitenskapelig- monografi, artikkel, antologi eller artikler i tidsskrift og serier ulike satser for publiseringspoeng (NPI, u.å). Tabellen under viser de ulike vektingene og hvor mange publiseringspoeng de utgjør.

Tabell 2 vektingen av publiseringspoeng (Kunnskapsdepartementet, 2019a, s. 46)

<b>Vitenskapelige publikasjoner</b>	<b>Vekt nivå 1</b>	<b>Vekt nivå 2</b>
Artiklar i vitenskapelige tidsskrift	1	3
Artiklar i antologiar	0,7	1
Monografiar	5	8

Indikatorene ved inntekter fra EU, NFR, regionale forskningsfond og BOA benytter innsendt regnskapsrapporteringen som datagrunnlag. Tabellen under utdyper dataspesifikasjon ved de ulike indikatorene i den lukkede rammen av resultatfinansieringen.

Tabell 3. Indikatorer ved lukket budsjettamme (Kunnskapsdepartementet, 2019a, s. 43-44)

*Dataspesifikasjon*

Midlar frå EU	<p>Omfattar alle midlane institusjonane blir tildelte frå Europakommisjonen, for eksempel midlar frå EUs rammeprogram for forskning, randsonprogram/partnarskapsprogram, utdanningssamarbeid, interregionale samarbeid.</p> <p>Omfattar også midlar fordelte gjennom dei nasjonale kontora for Erasmus+-programmet. Omfattar berre midlar mottekne som kontraktspartner i EU-prosjekt (også midlar fordelte mellom partnerane), og ikkje midlar mottekne som underleverandør til prosjektpartnerar. Midlar som blir overførte til samarbeidspartnerar, gir utteljing berre for partneren.</p> <p>Sjå note 32 referanse N32.3 i årsrekneskapen for statlege institusjonar og referanse N32.10 i årsrekneskapen for private institusjonar.</p>
Midlar frå Noregs forskingsråd og midlar frå regionale forskingsfond	<p>Midlar frå Noregs forskingsråd og regionale forskingsfond, gir utteljing.</p> <p>Sjå note 32 referanse N32.2 i årsrekneskapen for statlege institusjonar og referanse N32.20 i årsrekneskapen for private institusjonar.</p> <p>Midlar som blir overførte til samarbeidspartnerar, gir utteljing berre for partneren.</p>
Inntekter frå bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet	<p>Omfattar inntekter frå bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet utanom inntekter frå Europakommisjonen, Noregs forskingsråd og regionale forskingsfond. Inntektene skal klassifiserast etter reglane som er fastsette i <i>Reglement for statlige universiteter og høyskolars forpliktende samarbeid og erverv av aksjer</i>, jf. rundskriv F-07/2013 med vedlegg frå Kunnskapsdepartementet<sup>9</sup>. Sjå note 32 referanse N32.1 i årsrekneskapen for statlege institusjonar og referanse N32.30 i årsrekneskapen for private institusjonar.</p>
Publiseringspoeng	<p>Institusjonane skal rapportere data om vitenskaplege monografier, vitenskaplege artiklar i antologiar og vitenskaplege artiklar i tidsskrift og seriar. Dei enkelte publikasjonane må tilfredsstille definisjonen på vitenskapleg publisering frå Universitets- og høyskolerådet, og publikasjonskanalane må vere godkjente.</p> <p>Sjå også rapporteringskrav for vitenskapleg publisering på nettsidene til CRISTin, <a href="http://www.cristin.no/">http://www.cristin.no/</a>.</p>

---

Den åpne resultatbaserte rammen gir institusjonene uttelling basert på fastsatte satser uavhengig av hva de andre institusjonene oppnår ved indikatoren. Datagrunnlaget for indikatorene sammenligner endringer fra året før og kan både belønne og straffe. Dette vil si at dersom institusjonene øker oppnådde resultat ved indikatorene, vil de få økte insentiver mens de vil få reduserte insentiver ved å redusere resultatoppnåelsen (Kunnskapsdepartementet, 2019a). UH institusjonene rapporterer studiepoengproduksjon, kandidatproduksjon, doktorgradskandidatproduksjon og antall utvekslingsstudenter til norsk senter for forskningsdata (NSD) som lagrer og samler inn dataen for KD. Resultatene publiseres offentlig i «database for statistikk om høgre utdanning» (DBH) (<https://dbh.nsd.uib.no/>), noe som skal føre til et transparent og pålitelig system (Kunnskapsdepartementet, 2019a).

Studiepoengproduksjonen gir ulik uttelling basert på hvilken utdanningskategori poengene ble produsert ved. Utdanningskategoriene er definert ved basiskomponenten (tabell 1), men har ulik uttelling/satser for studiepoengproduksjon. De fastsatte satsene reguleres årlig med stipulerte lønns- og prisjusteringer (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Denne indikatoren utgjør den største delen av resultatmidlene til UH (Geschwind, Hansen, et al., 2019). Figuren under utdyper dataspesifikasjonene ved den åpne resultatbaserte rammen som forklares best med KDs egne ord (Kunnskapsdepartementet, 2019a).

Tabell 4 Indikatorer ved åpen budsjettramme (Kunnskapsdepartementet, 2019a, s. 40-41)

*Dataspesifikasjon*

Studiepoeng	<p>Omfattar eksamensdata for eigenfinansierte studentar rekna om til 60-studiepoengseiningar og berre nye studiepoeng frå personar med studierett ved institusjonen. Studiepoeng ved gjentak og studiepoeng som privatistar tar, inngår ikkje i berekningsgrunnlaget. Studiepoeng som doktorgrads- stipendiatar tar, inngår heller ikkje. Studiepoeng som utvekslingsstudentar frå institusjonen tar ved ein annan lærestad i utlandet, skal ikkje inngå i rapporteringa. Statlege institusjonar med ekstern finansiering av studieprogram skal stadfeste kor stor prosent som er finansiert over rammeløyvinga til institusjonen. Statlege og private institusjonar vil ikkje få resultatbasert utteljing for studiepoeng tatt i studieprogram som får fullfinansiering etter egne avtalar eller vedtak. Dette gjeld for eksempel ved oppbygging av ei ny utdanning som får særskilde midlar over statsbudsjettet og studieprogram som fullt ut blir finansierte av offentlege oppdragsgivarar, som for eksempel Utdanningsdirektoratet.</p> <p>Ved anbodskonkurransar kan institusjonen ikkje legge til grunn i tilbodet til moglege oppdragsgivarar at det aktuelle studietilbodet vil få resultatbasert utteljing for studiepoeng.</p>
Kandidatar	<p>Gjeld personar som har gjennomført ei forskriftsfesta gradsgivande utdanning, jf. <i>Forskrift om grader og beskyttede titler</i>, og enkelte utvalde vidareutdanningar. Indikatoren omfattar: høgskulekandidatar, samt kandidatar med praktisk-pedagogisk utdanning (PPU), vidareutdanning i sjukepleie (jordmor, helsesøster, anesthesi-, barne-, intensiv-, operasjons- og kreftsjukepleie), bachelorgradar, grunnskulelæruddanning (trinn 1–7 og trinn 5–10), faglæruddanning, forskriftsfesta mastergradar og candidata/candidatus medicinae, candidata/candidatus medicinae veterinariae, candidata/candidatus psychologiae, candidata/candidatus theologiae.</p> <p>For fellesgradar skal kandidatar rapporterast av ein institusjon etter avtale med dei andre samarbeidsinstitusjonane.</p>



<p>Doktorgradskandidatar, samarbeid om doktorgradsutdanning og kandidatar frå Program for kunstnarleg utviklingsarbeid</p>	<p>Omfattar stipendiatar som har fullført og disputert ved ein norsk institusjon. Tellestidspunktet for rapporteringa er det kalenderåret disputasen blir gjennomført. Institusjonar som har tilsette (stipendiatar eller andre fagleg tilsette) som disputerer ved ein annan norsk institusjon, får 20 pst. utteljing av den ordinære doktorgradsutteljinga.</p> <p>Dersom vedkomande har vore tilsett ved fleire institusjonar i løpet av doktorgradsperioden, får gradsgivande institusjon full utteljing, medan den ikkje-gradsgivande institusjonen der vedkomande har vore lengst tilsett i perioden, får 20 pst. utteljing.</p> <p>Kandidatar frå Program for kunstnarleg utviklingsarbeid gir utteljing på lik linje med doktorgradar.</p>
<p>Uttevslingsstudentar</p>	<p>Omfattar inn- og utreisande utvekslingsstudentar med ein utvekslingsavtale eller eit utvekslingsprogram som varer minst tre månader eller 90 dagar. Omfattar studentar under kvoteprogrammet og utvekslingsstudentar på varige formaliserte utvekslingsavtalar av typen praksisprogram. Omfattar ikkje studentar med individbaserte utvekslingsavtalar eller stipendiatar eller andre doktorgradskandidatar. Omfattar heller ikkje utreisande studentar på Erasmus+-programmet, som har ein annan sats.</p>
<p>Utreisande studentar på Erasmus+-programmet</p>	<p>Omfattar alle utreisande utvekslingsstudentar på Erasmus+-program som varer minst tre månader eller 90 dagar. Omfattar også praksis og individbaserte utvekslingsavtalar.</p>

Som en oppsummering tildeles budsjettet basert på stabile basismidler (70%) og resultatbaserte midler (30%). Ved den resultatbaserte rammen som utgjør om lag 30 % av rammetildelingen er 24 % tilknyttet studentindikatorer, mens forskningsindikatorer som stipendiater, publiseringspoeng og eksterne midler utgjør 6 % (Kivistö et al., 2019).

## 3. TEORI DEL

### 3.1 Virksomhetsstyring ved universitet og høyskoler

Reglement for økonomistyring i staten omtaler statlige forvaltningsorgan som virksomheter (Finansdepartementet, 2019), dermed kan universiteter og høyskoler defineres som virksomhet. Først er det nødvendig å forklare hva virksomhetsstyring er, noe som kan være ulikt fra statlige aktører og private. Grindheim (2011, s. 1) definerer virksomhetsstyring i staten ved at «*virksomhetsstyring handler om å styre risiko, etablere tydelige kontrollsystemer og kommunisere offentlige etaters mål og midler til innbyggerne, og å forebygge økonomisk mislighet og overholde lover og regler*». Dette er en definisjon som kan virke ulik fra private virksomheter hvor virksomhetsstyring kan betegnes som «*summen av de strukturer, prosesser og verktøy som brukes for å styre aktivitet, ressurser og risikoeksponering i en virksomhet*» (Hagness, Vatne & Nordheim, 2014, s. 34). Denne forskningen omhandler UH-sektoren og betrakter direktoratet for forvaltning og økonomistyring i staten (DFØ) sin definisjon som passende: «*virksomhetsstyring er å: -fastsette mål, -prioritere, planlegge og budsjettere ressurser, -følge opp og rapportere resultater og ressursbruk, -og bruke informasjonen til læring og forbedring*» (DFØ, 2020, s. 1).

Grunnleggende styringsprinsipper for staten omtales i § 4 ved reglement for økonomistyring i staten hvor det blant annet står at statlige virksomheter skal fastsette mål og resultatkrav, sikre at disse oppnås, ha effektiv ressursbruk og tilstrekkelig styringsinformasjon til beslutningsgrunnlag (Finansdepartementet, 2019, s. 16-17). Styret ved UH institusjonene skal foruten sektormål og bestemmelser fra KD fastsette intern- organisering, budsjettfordeling, mål og prioriteringer (Kunnskapsdepartementet, 2020). Med andre ord er virksomhetsstyring institusjonenes eget ansvar og kan variere fra institusjon til institusjon. Historisk har UH unngått store endringer ved politisk-økonomiske regime skifter, men nyere reformer som kvalitetsreformen erstattet finansieringssystemet og skapte innflytelse (Pinheiro et al., 2019). Nye endringer utført i 2017 gir insentiver til å bli mer nytenkende «*entrepreneurial*» med resultatindikatorer for eksterne midler, studentgjennomstrømning, og endringer i indikatoren for publiseringspoeng som nå inkluderer samarbeidsuttelling (Pinheiro et al., 2019). Den nye finansieringsmodellen bygger på kvalitetsreformen som ble innført i 2001, noe som har gitt UH-institusjonene større autonomi (Pinheiro et al., 2019). Dette på bakgrunn av at de «*selv skal prioritere aktiviteter og satsningsområder for å nå sektor- og virksomhetsmål*»

---

(Kunnskapsdepartementet, 2019a, s. 34). Samtidig legger staten ulike føringer for UH-institusjonene gjennom lover og regler, dialogmøter og rapporteringskrav der finansieringsmodellen benyttes som et virkemiddel for styringsprosesser til å nå de nasjonale målsetningene (Bogen et al., 2014). Kvalitetsreformen inkluderer blant annet kvalitetsmål, evalueringer, ansvarliggjøring og insentivsystemer (Kunnskapsdepartementet, 2007). Flere land har valgt tilsvarende modeller med evalueringer og insentivsystemer som virkemidler for å skape konkurranseutsettelse blant UH-institusjoner og en mer resultatbasert finansiering (Pinheiro et al., 2019).

Hvordan finansieringssystemene påvirker UH institusjoner har vært grunnlag for en rekke studier i utlandet. Dougherty og Reddy (2013) finner at resultatbasert finansiering ved statlige amerikanske UH-institusjoner skaper store konsekvenser for virksomhetsstyringen, flere utilsiktede hendelser, betydelige hindringer og liten påvirkning for studentresultater. Et eksempel er resultatfinansiering for ferdigutdannede kandidater i Washington som førte til større opptak ved kortere gradsstudier, noe som var mindre relevant for arbeidslivet (Hillman, Tandberg & Fryar, 2015). Resultatbasert finansiering kan også gi positive samfunnsmessige virkninger, Gándara og Rutherford (2018) undersøkte hvilke effekter det hadde å gi bonusinsentiver for å utdanne kandidater fra lavt utdannede folkegrupper og fant en økning ved opptak av denne type studenter. Alle de nordiske landene benytter resultatfinansiering som inneholder ulike indikatorer for forskning, dette kan føre til mindre autonomi for forskerne (Pinheiro et al., 2019). I Norge har finansieringssystemet skapt økte resultater ved indikatorene som måles, noe som har påvirket ytelsen «performance» i positiv forstand (Aarrevaara et al., 2019). En Italiensk studie påpeker at resultatbasert forskningsaktivitet gir større konkurranse blant institusjonene, men mindre konkurranse internt og manglende fokus på å «dyrke» egne forskningstalenter (Abramo, Cicero & D'Angelo, 2012). Finansieringsmodellen til KD tildeler kun 2 % av budsjetttrammen til indikatoren for publiseringspoeng (Stensaker, 2014). Indikatoren er også en del av den lukkede rammen som skal skape konkurranse blant UH-institusjonene (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Abramo et al. (2012) undersøkte tilsvarende insentiver og finner at små insentiver ikke skaper like mye konkurranseutsetting, og at det vil være nødvendig å fordele insentiver på individnivå for at hver enkelt forsker skal motiveres. Det kan allikevel tyde på at Norge har hatt en stor økning i publiseringspoeng fra indikatoren ble innført i 2004 til nesten en dobling i 2012 (K. Aagaard, Bloch & Schneider, 2015). Men dette kan skyldes andre ting som bl.a. flere ansatte og at

publiseringspoeng vektlegges ved opprykk, lønnsforhandlinger, tildeling av forskningstid o.l. (K. Aagaard et al., 2015). Samtidig er det flere ledere som benytter resultatindikatorerne som kontrollmekanismer og ved beslutningstaking (Aagaard, 2015; Söderlind et al., 2019).

Ulike reformer og et nytt finansieringssystem fra KD har gitt mer autonomi til UH-institusjonene og fremmet profesjonell ledelse (Pinheiro et al., 2019). På den andre siden har statens behov for etterkontroll økt som følge av gitt autonomi (Stensaker, 2014). Finansieringssystemet har bygget en kontraktsrelasjon mellom UH og staten basert på resultatmålinger, noe som erstatter et tidligere tillitsbasert system (Stensaker, 2014). Autonomien ble dermed vekslet med kontroll, rapporteringer og finansielle insentiver (Christensen, 2011). Dette kan sies å være en mangel på tillit, som har ført til økt rapportering til ulike statlige organ og en manglende kontroll over hvem som etterspør hva (Aspøy, 2014). UH-institusjonene viderefører ofte disse insentivene og rapporteringssystemene ned i organisasjonen slik at individuelle ansatte kan bli påvirket (Pinheiro et al., 2019). Faglige tilsatte har autonomi ved utførelse av undervisning og forskning, men den kan bli begrenset eller styrt av slike insentiv- og rapporteringssystemer (Christensen, 2011). Dette kan føles som en reduksjon av akademisk profesjonell autonomi (Christensen, 2011; Pinheiro et al., 2019). Det kan sies å skape noe frustrasjon til administrasjonen som følge av dette (Pinheiro et al., 2019). Tidligere har UH vært lettere integrerte, bunttunge organisasjoner hvor faglige tilsatte har hatt stor autonomi for eget arbeid (Bleiklie, Enders & Lepori, 2015; Fumasoli & Stensaker, 2013). Utviklingen har senere blitt lederorientert og skapt et større hierarkisk system som følge av økt autonomi og sentralstyring internt ved institusjonene (Bleiklie et al., 2015; Pulkkinen et al., 2019).

Når det gis mer autonomi til institusjonene for hvordan de oppnår resultater og mål, blir det samtidig ett større behov for kontroll fra statens side (Stensaker, 2014; Verhoest, Peters, Bouckaert & Verschuere, 2004). Dermed må staten vektlegge hvordan sektor målene settes (Verhoest et al., 2004). Resultatfinansiering, benyttes som et verktøy til dette, og stimulerer ett konkurransegrunnlag som skal utsette institusjonene for markedslignende mekanismer (Pinheiro et al., 2019). Dette kan føre til en profesjonalisering av UH-ledelsen og «managerialism» (Fumasoli & Stensaker, 2013). Samtidig skal autonomien redusere byråkratiet mellom staten og UH-institusjonene (Pinheiro et al., 2019). Dette gjør at institusjonene blir mer ansvarlig for å lage strategier og struktur til å følge opp målene (Geschwind, Aarrevaara, Berg & Lind, 2019). Noe som er en del av virksomhetsstyringen (DFØ, 2020). Samtidig skal de evaluere praksisen ved årlige dialogmøter (Pinheiro et al.,

---

2019). Benyttelse av evalueringer som en del av virksomhetsstyringen kan skape en ny forståelse og realitet som ofte endrer seg i løpet av evalueringene (Kivistö et al., 2019). Dette kan også sies å henge sammen med statens mål om å bruke informasjon til læring (DFØ, 2020). På den annen side kan denne type autonomi føre til byråkratiske utfordringer med økt fokus på kvantitet og intern styring (Pinheiro et al., 2019).

Styrevedtak om budsjettfordelingsmodeller, eller rammefordelingsmodell som NTNU kaller det fordeler institusjonenes rammetildeling fra KD ned i organisasjonene (Arntsen & Tobro, 2017). De fleste UH institusjonene gjorde endringer ved interne fordelingsprinsipper etter fornyingen av finansieringssystemet i 2017. NTNU, HVL og HiNN er eksempler på dette (Arntsen & Tobro, 2017; Bakken, 2017; Lekve, 2017). Informasjonen under er hentet fra styrevedtak om interne budsjettfordelingsmodeller/rammefordelingsmodeller ved NTNU, HVL og HiNN (Arntsen & Tobro, 2017; Bakken, 2017; Lekve, 2017). KDs finansieringsmodell blir i prinsippet videreført internt ved alle institusjonene hvor basiskomponenten går til gitte formål (se kapittel 2.1). Men med ulike satser/uttelling på indikatorene ved den resultatbaserte komponenten. De ulike satsene skyldes i hovedsak uttrekk for å finansiere felleskostnader som husleie, administrasjon og strategiske satsninger. Dette reduserer de resultatbaserte satsene fra KD (spesielt ved studentindikatorene) når budsjettet viderefordes til fakultetsnivå. Fakultetene blir dermed finansiert basert på antall studenter og oppnåelse ved resultatindikatorene fra KD. Samtidig budsjetteres institusjonelle felleskostnader ulikt ved HVL, NTNU og HINN med internfakturering og ulik realbudsjettering. Prinsippene er allikevel like, realbudsjettering reduserer satsene for resultatindikatorene ytterligere når dette avsettes før budsjettet viderefordes ned i organisasjonene. Alle institusjonene viderefordeler KDs resultatfinansiering ned til fakultetsnivå. Et utfall av dette er at resultatinsentiver fordeles direkte til enhetene som har oppnådd resultatene, og at fakultetene i større grad blir påvirket av insentivene (Söderlind et al., 2019). Tildelingsbrevene fra KD formidler statens mål, budsjett og resultatoppfølging for institusjonene og er en viktig styringsfaktor fra KD som omtales nettopp som «styringsdokument» (Kunnskapsdepartementet, 2019b). Tollefsen og Sørheim (2014) og Johnsen (2015) har studert begrepene som brukes ved tildelingsbrevene og finner at KD i tidligere praksis utførte sentralstyring i form av aktivitet- og oppgavestyring, noe som ble endret etter nye finansieringssystemer. På tross av at mål- og resultatstyring (MRS) ble innført i 1990 som et bærende prinsipp for statlig styring, er det allikevel ikke benyttet i sin teoretiske forstand tidligere (Johnsen, 2015). Dette har ført til at UH-institusjonene nå er mer selvstendig,

og selv ansvarlig for resultatoppnåelse ved MRS systemet dersom de skal ha bærekraftig økonomiforvaltning/drift (Pinheiro et al., 2019).

## 3.2 Mål- og resultatstyring

DFØ definerer mål- og resultatstyring (MRS) som «å sette mål, følge opp om målene nås, og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll» (DFØ, 2019a). Dette kan skape en markedslignende konkurranse med mål om å gjøre institusjonene mer effektive (Dougherty & Natow, 2015). MRS har siden innførelsen i 1990 vært gjenstand for kritikk ved UH-institusjonene (Johnsen, 2015). Noe som startet med utspring til resistens på 1990 tallet, en kritikk mot omfattende rapportering og styring som kontrollform på 2000 tallet, og senere en kritikk mot detaljstyring for å tjene politiske formål på 2010 tallet (Johnsen, 2015). Tollefsen og Sørheim (2014) mener på den andre siden at KD i liten grad styrte UH-institusjonene etter MRS prinsippet i perioden 2003 til 2013 selv om språkbruken fra departementet skulle tilsi det. I praksis ville det heller blitt beskrevet som sentralstyring i form av aktivitet- og oppgavestyring (Tollefsen & Sørheim, 2014). Det har gradvis vært en tilnærming til MRS etter 2006 ved endringer i finansieringssystemet og ved nye endringer i 2012 (Tollefsen & Sørheim, 2014). En forklaring på dette kan være at den teoretisk fremstilling av MRS er et verktøy for kontroll bestående av rapportering, målhierarki og oppfølging av resultater med straff og belønning, noe KD tidligere ikke har gjennomført (Johnsen, 2015). Det har i senere tid blitt flere tilpasninger og endringer ved finansieringssystemet, senest i 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Nyere endringer har ført til en større påvirkning av MRS for UH-institusjonene som blir mer resultatorienterte (Söderlind et al., 2019). Selv om basiskomponenten (70 %) ved finansieringssystemet ikke har endret seg mye over årene, har endringene i 2017 ført til mer resultat og insentivorientering mot blant annet forskning (Pinheiro et al., 2019).

MRS skal bistå til kvalitetssikring og måloppnåelse fra eierperspektivet (Finansdepartementet, 2019). For å oppnå dette må MRS også være et naturlig og nyttig ledelsesverktøy ved prosesser for utvikling og forbedring (Gjøsæter, 2011). Staten er stor og kompleks hvor Lie og Mydske (2018) mener MRS kan gi gevinster ved en tettere integrasjon av sektorstyring, etatsstyring og virksomhetsstyring. Til tross for dette er det manglende koordinering fra ulike styringsorganer (Aspøy, 2014), noe som tyder på at MRS ikke oppnår en slik integrasjon mellom styringsorganene. MRS benyttes for å øke åpenhet og innsikt for det som måles ved

---

indikatorene, men det er stor forskjell mellom institusjonene for hvordan de viderefører MRS ned i organisasjonene (Söderlind et al., 2019). Selv om UH-institusjonene benytter MRS i ulik grad internt skaper de en større oppmerksomhet rundt det som måles. De ansatte er i økende grad oppmerksom på hvordan de kan måle prestasjoner med kvantifiserbare (tallfestede) metoder (Söderlind et al., 2019). Enkelte institusjoner bruker også indikatoren internt til belønningsmidler som konferansereiser og frikjøp. Det er på den andre siden ikke finansielle insentiver som stimulerer aktivitet blant akademikere, men systemene som følger (Söderlind et al., 2019). Faglige tilsatte ser på evalueringer og målinger som legitime, men det kan være forskjellige tolkninger av hvordan en kan evaluere forskningsarbeid og dermed gi ulike meninger (Aarrevaara et al., 2019). Det kan være en risiko at resultatfinansieringen av publiseringspoeng blir vektet med to klassifiseringsnivåer, og ikke flere, noe som kan promotere kvantitet fremfor kvalitet (Söderlind et al., 2019).

Fakultetene ved UH-institusjonene får som nevnt videreført resultatfinansieringen og kan sies å bli påvirket av resultatmidlene i større grad, da disse påvirker handlingsrommet til fakultetene (Söderlind et al., 2019). Samtidig har UH-institusjonene har kun to måter å øke inntektene på; ved å generere resultatmidler eller skaffe eksterne finansiering (Harg et al., 2010). Insentivene mot eksterne forskningsmidler øker på den andre siden påvirkningskraften fra eksterne aktører som deler ut midler, og reduserer intern autonomi for ledere (Bleiklie et al., 2015). Dette kan gi forskerne ekstra insentiver til å gjennomføre ekstern finansierte prosjekter, da forskerne kan få økt autonomi (Whitley & Gläser, 2014). Söderlind et al. (2019) konkluderer med at eksterne forskningsmidler delvis reduserer autonomien for UH-institusjonene, og at styringen påvirkes av organisasjonene som tildeler eksterne midler. Forskere som lykkes med å hente store eksterne midler kan få mer innflytelse internt, som i noen tilfeller kan overgå enhetslederens innflytelse og penetrere hierarkiet (Bleiklie et al., 2015). På den andre siden ønsker ledere å øke eksternfinansiering preget av økonomiske insentiver, da det kan øke handlingsrommet (Harg et al., 2010). Dette fører til at ledelsen benytter resultatfinansieringen i stor grad, og når et insentivsystem fremmer et ledelsesverktøy som kan brukes i beslutningstaking fører det til endringer i tidligere praksis og prosesser (Söderlind et al., 2019). MRS måler og kontrollerer presis oppnåelse på indikatorer, men kan underkjenne og skape risiko for ikke å se et helhetlig bilde (Söderlind et al., 2019). Det er et kjent problem at det som måles følges opp, men at det som ikke måles kan bli nedprioritert (DeNisi & Murphy, 2017). Slike insentiver kan føre til opportunistisk adferd hvor aktører finner innovative løsninger for å skape resultater på det som måles, og underkjenner

intensjonene bak målparametere (Aarrevaara et al., 2019). Dette henger sammen med prinsippal agent teori hvor prinsippale (staten) ikke oppnår ønsket aktivitet av agenten (UH-institusjonene) (Corgnet, Gómez-Miñambres & Hernán-González, 2018). Når insentiv ordninger brukes som ledelsesverktøy i beslutningstakingsprosesser, gir det et transparent og enklere system for ledere til å forklare beslutningene. Det kan derimot neglisjere kjønnsmessige og kvalitative vurderinger (Söderlind et al., 2019). Slike numeriske målinger for indikatorer mot individer kan føre til redusert tillitt mellom ansatte og ledelsen (Porter, 1995). Når indikatorene på den andre siden blir aksepterte og etablerte i organisasjonen skaper det en realitet som gjør at mekanismenes mangler kan glemmes og at indikatorene får stor innvirkning på beslutningstakingen (Söderlind et al., 2019). Söderlind et al. (2019) definerer tre faktorer som beskriver hvordan kvantitative målinger får størst innvirkning på organisasjoner: «actionability», «legitimacy» og «institutionalisation». Disse beskriver: vanskelighetsgraden ved implementering av systemet og utførelse av aktiviteter basert på det, samt hvor legitimt den er både for de som blir målt og hva som blir målt. UH-institusjonen må anerkjenne og implementere disse faktorene for at MRS skal få en innvirkning (Söderlind et al., 2019). En egen database (<https://dbh.nsd.uib.no/>) benyttes i Norge for å samle og publisere statistikk rundt rapporterte resultater ved indikatorene i finansieringssystemet, noe som skal gi transparens og legitimitet (NSD, 2020).

MRS ved UH-sektoren har innvirkning både på institusjonsnivå og for enkelt individer. MRS benyttes som et verktøy for å fremme ulike handlinger og avgjørelser, men det er ikke pengeinsentiver som motiverer faglige ansatte, da disse er for små (Söderlind et al., 2019). Indikatoren for publiseringspoeng benyttes f.eks. til andre ikke finansielle insentiver, som en måling på suksess for forskerne, en vurdering ved opprykk, samt innpass til nettverk og forskergrupper o.l. (Söderlind et al., 2019). Hvordan UH-institusjonen implementerer finansieringssystemet ned i organisasjonen kan påvirke faglige ansatte ved at både finansielle og andre insentiver rettet mot samme strategi, gir større sannsynlighet for at de følger strategien (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Strategier fastsetter også hvordan ledere rekrutterer ansatte ved UH-institusjonene, noe som kan skape frustrasjoner blant faggrupper ut fra hva som prioriteres (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Selv om resultatindikatorene i ulik grad benyttes ved de hierarkiske nivåer, og i svært liten grad benyttes på individ nivå i Norge, måler de fortsatt aktiviteten til individer aggregert. Spesielt indikatoren for publiseringspoeng er ømfintlig på individ nivå da det kan «henge ut» lavt publiserende tilsatte, noe som unngås av de fleste ledere (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019).



---

På den andre siden anbefaler heller ikke staten å benytte publiseringspoeng på individnivå (NPI, u.å.).

### 3.3 New Public Management

New public management (NPM) er en fellesbetegnelse for måten offentlige virksomheter styres og organiseres med markedsmekanismer, prinsipper, reformer og konkurranse (Pinheiro et al., 2019). Formålet er at det skal kunne bedre effektiviteten og kvaliteten ved offentlig tjenesteyting (Paradeise, Reale, Bleiklie & Ferlie, 2009). Styringsinstruksen til UH bygger som nevnt på incentivsystemer, evalueringer, kvalitetssikring og målstyring, noe som også er kjennetegn for NPM (Ramirez & Christensen, 2012; Seeber et al., 2014). En følge av dette er at det kan promotere profesjonell ledelse (management), noe som er synlig ved UH-institusjonene fra sentralt til enhetsnivå (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Ledelsen skal på sin side bygge strategier og støtte kjernevirksomheter; utdanning, forskning og formidling (Amaral, Meek & Larsen, 2003). Med andre ord forsøker reformer å omgjøre statlige UH-institusjoner til mer autonome organisatoriske spillere (Pulkkinen et al., 2019). En følge av dette er at staten får ett større kontrollbehov (Stensaker, 2014). UH-institusjonene rapporterer årlig til KD gjennom «årsrapporter» som skal vise hva de har oppnådd, resultater og fremtidsplaner med påfølgende dialogmøter. Årsrapporten benyttes som en kontrollmekanisme for KD og er grunnlag for årsmøtene mellom partene hvor informasjonen blant annet brukes til å sette fremtidige mål (Pinheiro et al., 2019). KDs reformer kan sies å være en direkte tilknytning eller inspirasjon til NPM (Ramirez & Christensen, 2012). På den andre siden mener DFØ at det er forskjell fra NPM og MRS som utføres i staten. MRS brukes for å synliggjøre sammenhengen mellom virkemiddel og effekter («*sette mål, følge opp om målene nås, og bruke informasjonen til læring, styring og kontroll*»), mens NPM er et mer omfattende og videre begrep som det ikke finnes en enhetlig definisjon av (DFØ, 2019b). NPM kjennetegnes med internprising, organisering i resultatenheter, insentiv ordninger/belønningssystemer, bruk av stykkpris og konkurranseutsetting tilsvarende privatisering. Dette er ikke lagt til grunn ved statens MRS ifølge DFØ (DFØ, 2019b). Allikevel er det flere NPM trekk ved styringen av UH-institusjoner hvor de får økt autonomi og er ansvarlige for virksomhetsstyring med finansieringsmodeller, reformer, konkurranseutsettelse og kvalitetskrav som virkemiddel (Pulkkinen et al., 2019). Ett annet kjennetegn ved NPM er å sette ytelsesbaserte resultatkrav, noe MRS kan sies å være en bidragsyter til (Paradeise et al., 2009).

Når UH institusjonene går over til å bli mer autonome blir det også tilrettelagt som organisatoriske aktører tilsvarende privatisering, noe som sammen med kvalitetssikring, incentivsystemer, evalueringer og ansvarliggjøring kan linkes til prosesser innen NPM (Ramirez & Christensen, 2012; Seeber et al., 2014) Den norske velferdsstaten må sikre økonomisk, sosial og bærekraftig forvaltning, noe som har ført til flere reformer under NPM, spesielt innen UH sektoren (Pulkkinen et al., 2019). Trenden har vært en tilpasning mot utdanning- og forskningsinsentiver (Pinheiro et al., 2019). Reformen innen NPM resulterer ofte i «managerialism» som er en retning mot et bedriftsmønster med tydeligere administrative rammer og fokus på effektivitet, ytelse og resultater (Pinheiro et al., 2019). Som følge av NPM er det nå større engasjement rundt egne strategier, handlinger og resultatoppnåelse (Pulkkinen et al., 2019). Dette har ført til at UH-institusjonene kan oppfattes som strategiske aktører, konkurrerende for omdømme i globale markeder (Krücken & Meier, 2006). Bakteppe for NPM er at profesjonelt byråkrati ikke alltid forvalter kapital på en effektiv måte, og at prioriteringene ofte blir internt istedenfor å se samfunnsbehovene de opprinnelig skulle oppfylle (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Et av formålene med NPM er å gi underliggende virksomheter raskere beslutningstakingsprosesser, noe som skal forbedre de byråkratiske linjene mellom staten som eier og virksomhetene ved å skape fleksibilitet til egne avgjørelser (Ramirez & Christensen, 2012). Ulike reformer ble implementert for å gjøre UH til mer selvstendige virksomheter gjennom desentralisering, økt autonomi og friere valg for egne strategier og beslutninger (Krücken & Meier, 2006). En slik type reform kan «kvalitetsreformen» fra 2001 (St.meld. nr. 27 (2000-2001)) sies å være, da den skal øke autonomiteten til UH (Stensaker, 2014). Geschwind, Aarrevaara, et al. (2019, s. 196) finner at ledere og ansatte generelt er kritiske til NPM implementeringen ved reformen. Den økte autonomien for UH-institusjonene har også fremmet sentralstyring og større innflytelse for toppledere (strategisk ledergruppe), da de fastsetter strategier, budsjett og handlingsplaner m.m. (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019).

NPM kan dermed også ha utviklet en større «motstand» mellom faglige og administrative tilsatte. En følge av sentralstyringen er at det fremmer et hierarkisk system hvor administrasjonen får mer innflytelse (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Motstanden blir dermed forsterket dersom avgjørelsene ikke er forenelige og forståelige for fagtilsatte. Samtidig kan administrasjonen ha mindre kjennskap til detaljene rundt deres beslutninger noe som kan frustrere personene beslutningene påvirker (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Spesielt blir dette relevant dersom institusjonelle strategier endrer enhetlige strategier, da disse

---

påvirker faglige tilsatte i større grad (Aarrevaara et al., 2019). Finansieringen av studieplasser og studiepoengs produksjon kan være et eksempel på dette. Administrasjonen ønsker å fylle opp flest mulig klasser, mens enkelte akademikere foretrekker mindre klasser for bedre kvalitet i undervisning (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Bleiklie et al. (2015) betegner hierarkiet ved UH-institusjonene som et «penetrerende hierarki» hvor forholdet mellom ansatte, ledelse og eksterne interessenter penetrer hierarkiet. Bowden (2005) finner at UH institusjonene over tid er påvirket av et globalt marked hvor samfunnsfunksjonene går fra en velferdstankegang til en aktør i det globale markedet. Akademikerne har mistet autonomi og statens rolle er mer kompleks, de nye reformene har desentralisert styringen fra staten hvor resultatbasert finansiering er et av virkemidlene (Maassen, 2017). Maassen (2017) kaller det et paradoks at UH ledelsen får mer autonomi, noe som kan føre til at de glemmer intensjonene bak reformene. Men selv om autonomien er slik at strategier kan formes av institusjonene selv, blir den i stor grad tilpasset eksterne interessenter og interesser som kan sammentreffet med statlige mål (Aarrevaara et al., 2019). Noen ganger bygger strategiene på opportunistisk vis uten at det bygges tiltak for å fremme dem. Aarrevaara et al. (2019) nevner strategi om økt internasjonalisering som et eksempel hvor det ikke nødvendigvis prioriteres flere ressurser, men det er fint å ha et «mål». Hovedårsaken til at administrasjonen får mer innflytelse over faglige tilsatte er at pengestrømmen går som rammetildeling til institusjonen og ikke til formål spesifikke oppgaver som faglige tilsatte råder over (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019).

Finansieringen av UH har ført til profesjonalisering av administrative og faglige ledere, «outsourcing», bruk av målparametere, sentralisering av støttetjenester (administrasjon) og konkurranse for økonomisk uttelling (Geschwind, Hansen, et al., 2019). Den resultatbaserte delen av finansieringen (30%) er i stor grad knyttet til studentindikatorer (24%) og i liten grad forskningsinsentiver (6%) (Stensaker, 2014). UH-institusjonene benytter resultatfinansieringen som ledelsesverktøy, og viderefordeler insentivene internt. Men insentiver mot forskning er for lave til at det har en finansiell påvirkning alene (Geschwind, Hansen, et al., 2019). Stensaker (2014) påpeker at finansieringssystemet gir fordeler med økt autonomi på den ene siden, men ulemper med økt evaluering og rapportering på den andre siden. Når resultatinsentiver påvirker måten ressurser fordeles og avgjørelser tas, endrer det også organisatoriske kulturer og tankemåter. Dermed kan forskningsaktivitet bli påvirket indirekte (Ramirez & Christensen, 2012). Det er samtidig nyttig å konsolidere hvordan ting måles gjennom resultatindikatorer, noe som kan gi økt ytelse «performance» (Geschwind, Hansen, et al., 2019).

NPM kan som oppsummering bestå av tre punkter: økt autonomi der institusjonene blir egne aktører i et «marked», noe som skal fremme beslutningstaking og profesjonalitet (Seeber et al., 2014; Verhoest et al., 2004). Mer fokus på kvalitet og ytelse (performance), som institusjonene selv står ansvarlig for å oppnå (Pinheiro et al., 2019; Pulkkinen et al., 2019). Flere rapporteringskrav, evalueringer og målinger med en styrket administrasjon (Pinheiro et al., 2019; Verhoest et al., 2004)

---

## 4. Metode

Forskningsmetode omhandler prinsipielle forståelsesformer og tenkemåter til å finne kunnskap, med mål om å kunne besvare problemstillingen (Tjora, 2017). Thagaard (2018) mener metodologiske spørsmål omhandler hvordan en kan finne svar på det man mener er mulig å kunne vite noe om. Metode må derfor ses i sammenheng med et formål. Denne forskningen skal belyse hvordan finansieringsmodellen til statlige universiteter og høyskoler er, og besvare forskningsspørsmålet: hvordan påvirker den statlige finansieringsmodellen til universiteter og høyskoler deres interne virksomhetsstyring? For å besvare forskningsspørsmålet er det forsket på ansattes egne oppfatninger og institusjonene på lokalt nivå, noe som ble foreslått av Aagaard (2015, s. 736). Forskningen skal være nyttig for ulike interessenter av UH-institusjonene, øke forståelse av finansieringssystemet og lage et grunnlag for videre studier.

Ut fra forskningsspørsmålet og tilnærmingen ved å forske på ansattes egne oppfatninger var det mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode. Kvalitativ metode kan gå i dybden på forskningstema og gi detaljert innsikt og ideer om det som forskes på (Czarniawska, 2014). Med utgangspunkt i enkelt individers meninger, hendelser og erfaringer, kan kvalitativ metode benyttes til å fremskaffe informanters egne ord, erfaringer og tankesett for å belyse problemstillingen (Tjora, 2017). Det kan sies at kvalitativ metode forsøker å avdekke hvorfor eller hvordan noe skjer, mens en kvantitativ metode skal finne ut at noe skjer (Tjora, 2017). Kvantitativ metode skal på mange måter tallfeste og kvantifisere målbar data (Czarniawska, 2014), noe som vil være vanskelig å gjennomføre på bakgrunn av at problemstillingen som er bred, åpen og uten hensikt til å generalisere en fasit, eller bevise en forhåndsdefinert hypotese. Hvordan noe blir påvirket bør derfor forskes på eksplorativt og kan ikke kvantifiseres (Tjora, 2017). En kvalitativ metode ble mest hensiktsmessig fordi den kan gi dypere innsikt med erfaringer, meninger og forklaringer fra informanter om hvordan de opplever at finansieringssystemet kan påvirke dem. Ved å bruke informantenes synspunkter og informasjon fra personer som er tett på virksomhetsstyringen kan det frembringe en forståelse for hvilke påvirkninger finansieringssystemet har, både direkte og indirekte for dem (Pinheiro et al., 2019).

Kvalitativ forskning bygges slik at den kan endre seg når ny informasjon kommer, noe som innebærer at forskningen ikke kan være helt forhåndsdefinert (Czarniawska, 2014). Samtidig kan en forskning som gjøres utforskende og eksplorativ, muliggjøre et samspill mellom

induktive og deduktive modeller (Thagaard, 2018). De generelle trekkene for kvalitativ induktiv metode er at forskningen forsøker å avdekke mønster i forståelse og praksis som kan si noe om hvordan de henger sammen med situasjonen for å belyse et fenomen (Tjora, 2017). Ved denne oppgaven ble det forsøkt å finne ett mønster i måten finansieringssystemet påvirker UH-institusjonene, eller om det ikke er noen påvirkning. En induktiv metode har derfor vist seg mest hensiktsmessig. Samtidig er induktiv forskning noe usikker i natur, ettersom det bygger teorier/konsepter fra et begrenset empirisk datagrunnlag (Tjora, 2017). Dette kan føre til motsetningsforhold mellom deling av empiri og bygging av teori/konsepter. Noe som kan skape en utfordring med pålitelighet, generalisering og gyldighet (Czarniawska, 2014). Eisenhardt og Graebner (2007) foreslår derfor å dele teorien i flere kategorier, og deretter begrunne med eksempler fra empiri. Det er i tillegg vektlagt å få en metning fra informanter og annen empiri som vil utgjør et mer pålitelig forskningsresultat og kan forsvare en konklusjon.

## 4.1 Epistemologisk ståsted

Ved epistemologisk ståsted som også omtales erkjennelsesteori menes oppgavens tolkning av hvordan kunnskap og innsikt utvikles og legitimeres (Tjora, 2017). Denne oppgaven legger til grunn at fakta som er funnet, avhenger av hvem som forsker og hvem det forskes på. Det er en begjæring om at andre kan forske på samme tema, men med andre informanter og metoder kan finne andre fakta og sanninger. Begrunnelsen for dette er at det er tenkelig at informantene som selvstendige individ opplever påvirkningen av finansieringsmodellen ulikt, noe som kan gi variasjon ved forskningsresultater. Samtidig er det lagt til grunn en intersubjektiv tolkning hvor gjentagende resultater eller observasjoner fra ulike subjekter (i denne sammenheng forskere/informanter) kan sies å skape en intersubjektiv gyldighet (Tranøy, 2015). Denne tilnærming vil ikke si at forskningsfunnene er feile eller usanne, men at de kan komplementeres med flere funn som vil skape økt legitimitet. Det er med andre ord ikke et skillelinje innen det epistemologiske ståstedet, men mer en flytende sammenblanding som omtales av Easterby-Smith, Thorpe og Jackson (2015).

Ståstedet for forskningen hører til sosialkonstruktivisme som omhandler en samfunnsskapt virkelighet gjennom integrasjon mellom mennesker, ulike aktører og samfunnet generelt (Berger, Luckmann & Wiik, 2000). Ved denne oppgaven vil det si at gjentagende funn fra informanter sammen med teoretisk grunnlag, skaper en forståelse for påvirkninger

---

finansieringssystemet har. Dette har skapt en konklusjon som er frembrakt av empiri fra informantene og det teoretiske perspektivet. Slik sett er dette holdninger som utgjør «*perspektiver som danner en ramme for hva slags fenomener vi betrakter som eksisterende i samfunnet og som man kan vite noe om*» (Tjora, 2017, s. 26). Dermed vil det som skaper en sanning anses å være mest troverdig ved offentlig ordskifte, samtidig som det ikke kan motbevise sin urett, noe som også er omtalt av Easterby-Smith et al. (2015). Det epistemologiske ståstedet for denne oppgaven innen sosialkonstruktivisme setter enkelte føringer til metodebruken. Det betraktes at kunnskap om tema som forskes på, innhentes best gjennom kontakt med informanter. Noe som gjord intervju til en egnet datainnsamlingsmetode. For å se påvirkningen finansieringssystemet har for virksomhetsstyringen er det nødvendig å vite mer om hvordan ansatte opplever sin arbeidshverdag og eventuelt kan være påvirket direkte eller indirekte (Söderlind et al., 2019). Det er funnet individuelle forskjeller, men samtidig avdekke gjentakende og tilsvarende opplevelser fra informantene, noe som kan skape en begrunnelse til å forsøke å svare på problemstillingen (Easterby-Smith et al., 2015).

## 4.2 Dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode

For å innhente forskningsdata, ble det benyttet dybdeintervjuer fordi påvirkninger av finansieringssystemet kan være vanskelig å observere. Det ble betraktet som mer legitimt å få informantens egne meninger med egne ord, erfaringer og beskrivelser av følelser, noe som kan fremskaffes ved dybdeintervjuer (Tjora, 2017). Dybdeintervjuer gir førstehåndsinformasjon til empirien og frihet til informantene for å utdype tema (Czarniawska, 2014). Forskingen kan derfor sies å være noe subjektiv da den anser informantens meninger, ståsted og følelser som et av de viktigste funnene i prosjektet (Tjora, 2017). Denne subjektiviteten er empiri som vanskelig kan sammenlignes eller måles rent objektivt til en «sanning» av hva som er riktig og galt ut fra at følelser eksempelvis ikke kan måles (Tjora, 2017). Ved å benytte dybdeintervjuer ble det også lagt en betydelig følsomhet til grunn ved å komme tettere på temaet og oppsøke enkelt informanter, slik at det tar hensyn til informantens ulike oppfatning av situasjonen (Tjora, 2017). Det kan være ulemper ved dybdeintervjuer da de er tidsbundet til tid og sted, noe som gjør at det aldri kan gjenskapes eksakt. Ting som påvirker dette kan f.eks. være deltakernes humør, endring i erfaringer og hvilke tankesett de har på gjeldende tidspunkt (Czarniawska, 2014). Samtidig kan dybdeintervjuer føre til en større forståelse av forskningstemaet hvor informantene fritt kan utdype sine egne meninger, noe som kan være

vanskelig å fremskaffe ved andre metoder (Tjora, 2017). En annen ulempen med intervjuer er at forskerens egne tolkninger av måten informanter fremstiller informasjonen på kan avvike fra hva informanten egentlig mente (Seale, Gobo, Gubrium & Silverman, 2004). Noe som kan motvirke dette er å bruke flere informanter, be dem bekrefte intervjuers oppfatning, eller utføre flere intervjuer med samme informant (Eisenhardt & Graebner, 2007). Denne oppgaven har benyttet informanter frem til en oppnåelse av flere gjentakende funn som skaper tilstrekkelig metning av forskningen, samtidig som informanter ble bedt om å bekrefte intervjuers oppfatning der det var tvil.

Etter valget av dybdeintervjuer som metode for å innhente empirisk data ble det først utført en kartlegging av åpne styresaker om interne budsjettfordelingsmodeller ved UH-institusjonene (Arntsen & Tobro, 2017; Bakken, 2017; Lekve, 2017). Dette ble benyttet som forkunnskap til intervjuene, for å få en større forståelse av hva informantene eventuelt snakket om. Senere ble det bestemt å utføre en semistrukturert intervjustruktur. Det vil si at intervjuene delvis ble strukturerte med forhåndsdefinerte spørsmål og tema, men at rekkefølgen av spørsmålene, og hjelpespørsmål ikke nødvendigvis var fastsatt og kunne tilpasses ut fra informantenes svar (Czarniawska, 2014). Fordelen med semistrukturerte intervjuer er at informantene kan tale friere da oppfølgingsspørsmål stilles ut fra informantenes svar, noe som gjør at intervjuet kan oppleves mer som en samtale istedenfor et avhør (Tjora, 2017). Dette gjør også at informantene kan avgi empiri som ikke var tiltenkt ved forskningsspørsmålene, da de kan komme innom andre relevante tema som følges opp ved ad-hoc hjelpespørsmål (Tjora, 2017). Ulempen er at informantene kan bevege seg utenfor relevante tema, noe et strukturert intervju kunne hindret (Czarniawska, 2014). Samtidig fikk alle informanter det samme hovedspørsmålene, for å gjøre bearbeidelse av data enklere og muliggjøre sosialkonstruktivisme.

### 4.3 Intervjuguide

En intervjuguide ble laget på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Guiden har til formål å fastsette tema og spørsmål til intervjuet slik at empirien senere kan sammenlignes (Tjora, 2017). Med andre ord er intervjuguiden et slags manuskript som benyttes som et hjelpemiddel ved semistrukturerte intervjuer. Flere av spørsmålene ved intervjuguiden baserte seg på elementer fra finansieringssystemet til KD med vekt på resultatindikatorene. Intervjuspørsmålene har også tatt inspirasjon fra FINNUT studien som



---

Pinheiro et al. (2019) er basert på. Målet med intervjuguiden og måten spørsmålene ble stilt var å få en rettesnor for å komme innpå tema som kunne hjelpe til å besvare problemstillingen (Tjora, 2017). Samtidig var det ønskelig at informantene i størst grad skulle være frittalende med en dialogbasert samtale, noe som ble tillatt ved et semistrukturert intervju. Spørsmålene ble laget på en svært åpen måte, noe som gav informantene større frihet til å utdype temaene etter deres egne oppfatninger (Czarniawska, 2014). Dette førte også til at informantene i større grad utdypet seg om temaene og muliggjorde observasjoner av hvilke elementer informantene vektla som viktigere enn andre (Tjora, 2017).

Hjelpespørsmål ble utformet som en rettesnor for at alle informantene skulle komme innom samme tema. De ble også benyttet ulikt utfra informantenes svar, noe som skulle gjøre intervjuet mer naturlig og mindre formelt (Tjora, 2017). Flere ganger ble det også nyttet andre naturlige spørsmål ut ifra hvilken informasjon informantene gav og hva som virket interessant å vite mer om. Dette førte til funn av flere relevante tema enn det som på forhånd var tiltenkt ved intervjuguiden. På denne måten ble også intervjuene tilpasset undervis, samtidig som det ble tilføyd nye spørsmål for fremtidige informanter ved funn av interessante tema. Det ble også laget tre ulike intervjuguider ut ifra en egenlaget kategorisering av intervjuobjektene, noe som forklares senere. Dette ble gjort for at spørsmålene skulle være mest mulig relevant for hver enkelt informant. Administrative ledere har for eksempel ikke like mye relevant arbeid innen forskning, og spørsmålene ble derfor mer rettet mot strategi og hvordan virksomhetsstyringen eventuelt utformes basert på finansieringssystemet fra KD. De tre ulike intervjuguidene inneholdt rundt 17 spørsmål og hadde forskjellig antall hjelpespørsmål. Selve guiden var delt inn i tre hovedkategorier basert på ulike tema som kan gjøre analysen enklere (Tjora, 2017). Dette var; selvråderett, Strategisk påvirkning og økonomisk påvirkning. Intervjuguidene er vedlagt denne oppgaven.

Ved tilbakeblikk er det mulig at fokusgrupper kunne gitt en supplerende innsikt, men dette ble vurdert å være for tidkrevende da det behøver mer organisering. Spesielt ved at informanter må være ledig på samme tidspunkt og for å holde «kontroll» på en større gruppe samtidig. På den andre siden kunne informantene fått flere synsvinkler og skapt andre tanker ved å diskutere og få nye ideer fra andres opplevelser. Samtidig er det usikkert om dette kunne gjennomføres ved et mastergradsprosjekt under en pågående Covid-19 pandemi. Forskningen vil allikevel kunne sies å ha fått en metning ved hjelp av individuelle dybdeintervjuer.

## 4.4 Utvalg av informanter

Det ble valgt å benytte NTNU, HVL og HiNN som et utvalg av UH-institusjoner. Informantene fra disse institusjonene er delt inn i tre grupper som 1. faglige tilsatte, 2. faglige ledere og 3. administrative ledere. Grunnen til dette var at de ulike ansattgruppene har svært ulike roller ved UH-institusjonene der spørsmål om forskningsinsentiver for eksempel ikke er like relevant for administrative ledere. I tillegg muliggjorde det å undersøke om gruppene påvirkes ulikt av finansieringssystemet, både direkte og indirekte. De ulike gruppene ble også valgt for å undersøke ulikheter ved organisatorisk-hierarkiske linjer, og forske på ulike tilnærming fra ulike ståsted.

Innen gruppen for faglige tilsatte ble det valgt informanter ut fra stillingskategori. Spesifikt ble det gjort søk på nettsidene til institusjonene med søkeordene «førsteamanuensis», «professor» og «emeritus», for å få et tilfeldig utvalg av informanter. Grunnen til at disse søkeordene ble valgt, er at det kan gi større variasjon av erfaring og alder. En fordel med større variasjon er at flere elementer kan fanges opp (Tjora, 2017). Personer som ikke har jobbet like lenge i UH sektoren kan ha mindre kjennskap til hvordan ting har vært før endringer ved finansieringssystemet. De kan dermed ha en annen oppfatning fordi de ikke kjenner til hvordan det ting har vært før systemet. Emeritus på den andre siden har ofte jobbet ved UH siden før finansieringssystemet ble endret til mer mål- og resultatstyring.

Gruppen med administrative ledere ble definert for å klargjøre hvilke mekanismer institusjonen videreførte fra finansieringssystemet og fordi de ofte har ansvaret for budsjett og virksomhetsstyring. Det er ofte denne gruppen som utformer virksomhetsstyringssystemene og følger dem opp. Utvalget av disse informantene ble gjort ved søk på institusjonenes nettsider med ordene: virksomhetsstyring, økonomi-direktør/sjef, administrasjons-sjef/direktør og kontorsjefer. Dette førte til en blanding mellom administrative ledere ved fakultetene og sentral-/fellesadministrasjonen.

For faglige ledere ble det valgt personer med personalansvar for faglige tilsatte eller ansvar for forskning slik som pro- rektor/dekan for forskning, instituttleder, dekaner etc. Dette skapte et større innblikk ved forskningsaktivitet og resultatfinansierte indikatorer som bindes opp mot dette, samt utdanningsindikatorer.

Antallet informanter ble valgt basert på generelle muntlige anbefalinger for hva som er tilstrekkelig for en masteroppgave ved HiNN, noe som er mellom 10 til 20 informanter, eller

til det er metning. På bakgrunnen av dette er det benyttet 9 informanter. Det kom ikke ny relevant informasjon etter det niende intervjuet, og det var allerede tilstrekkelig gjentagende empiri fra 9 informanter. Tabellen under lister informantene ut fra ansattkategori, tidsbruk (målt ved opptakstid), og om intervjuene ble holdt digitalt eller fysisk. Opptakene startet ikke før det ble gitt en muntlig aksept for å gjennomføre opptak. Ved noen tilfeller ble dette etterspurt etter en muntlig informasjon om forskningsprosjektet ble gitt, og den reelle tidsbruken for intervjuene er dermed noe lenger, men ikke dokumentert.

Intervju	Ansatt kategori	Tidsbruk	Sted
FL1	Faglig leder	61 min	Digitalt/Zoom
FL2	Faglig leder	52 min	Digitalt/Zoom
FL3	Faglig leder	51 min	Digitalt/Zoom
AL1	Administrativ leder	41 min	Digitalt/Zoom
AL2	Administrativ leder	59 min	Digitalt/Zoom
AL3	Administrativ leder	57 min	Digitalt/Zoom
FT1	Faglig tilsatt	47 min	Fysisk
FT2	Faglig tilsatt	38 min	Digitalt/Zoom
FT3	Faglig tilsatt	55 min	Digitalt/Zoom

## 4.5 Gjennomførelse av dybdeintervjuene

Varigheten på intervjuene ble mellom 40 til 60 minutter, og det var på forhånd avtalt opptil 60 minutters intervjuer, derfor ble det valgt å avslutte intervjuene innen avtalt tid ut fra respekt til informantene. Informantene fikk i disse to tilfellene utvalgte spørsmål som ble betraktet viktigst for forskningen dersom jeg ikke rakk å stille alle spørsmålene, noe som skjedde ved to tilfeller. Etter de første intervjuene ble det gjort noen tilpasninger ved intervjuguiden for å spisse spørsmålene inn mot ønsket tema. Ett av intervjuene var til mindre nytte enn de andre, da det ble en kontinuerlig læringsprosess å holde intervjuer.

Intervjuene ble holdt digitalt over Zoom som databehandler og kommunikasjonstjeneste med unntak av ett. Grunnen til at zoom ble valgt er basert på avstand mellom meg og informantene

som befinner seg i ulike regioner og ville skapt lange reiseveier dersom fysiske møter skulle gjennomføres. En pågående Covid-19 pandemi har også ført til tidvise anbefalinger om å unngå reiser og for mange nærkontakter. Samtidig er måten informantene holder interne møter ved institusjonene som regel blitt digitale, noe som gjør at informantene er vant med denne kommunikasjonsløsningen. Informantene mottok innkallelse til intervju på lik linje som de mottar interne møteinnkallelser ved institusjonene i «outlook kalenderen». Det kan også ha gjort det enklere for informantene at det ikke var nødvendig for dem å møte til et bestemt sted for å holde intervjuene og at de kjente til møtemetoden.

For å holde audiovisuelle møter er det nødvendig med teknisk utstyr som pc, kamera, mikrofon og høyttaler/øreplugg. Utstyret bør tilpasses best mulig for at intervjuene skal oppleves mest mulig naturlig. Hvordan en fremstiller seg selv og hvordan informantene opplever kommunikasjonen kan for eksempel bli påvirket av måten man blir filmet. Kameraet ble derfor stilt slik at intervjueren kom tydelig frem og kunne se rett mot kamera under intervjuet. Dette kan skape en mer naturlig samtale. Ulempen med digitale intervjuer er at det ikke gir fysisk tilstedeværelse, noe som normalt legger til menneskelig kontraktsform. Dette er allikevel ikke noe som anses som en vesentlig ulempe grunnet at informantene er vant med denne kommunikasjonsformen. Spesielt under Covid-19 pandemien og som følge av at de fleste holder digitale møter også på arbeid.

## 4.6 Forskningsetikk

For å gjennomføre forskningen må en overholde enkelte «kjøreregler», Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kategoriserer tre ting en bør ta hensyn til, (1) selvbestemmelse og autonomi for informanten. (2) Respekt for informantens privatliv. (3) Unngå ting som kan være til skade for informanten. Forskningsprosjektet er godkjent av NSD og har fulgt praksisen som ble beskrevet i meldeskjemaet. Dermed skal personvernlovgivningen være etterfulgt. Alle informanter er anonymisert i denne oppgaven og de ble tilsendt samtykke skjema, og spurt om muntlig godkjenning før opptak av intervjuene, noe alle har gitt. Informantene deltok frivillig og ble informert om hvordan personvernreglene fulgtes opp og at de når som helst kunne trekke seg og be om at all data om dem slettes. Det er vurdert å ikke være andre etiske problemstillinger da ingen informasjon kan spores til informantene.

---

## 4.7 Dataanalyse:

Analyse kan sies å være et tolkningsarbeid hvor frembrakt empiri skal tolkes opp mot betydningen det kan ha til å svare på forskningsspørsmålene. Det ble av denne grunn benyttet en tematisk oppstilling hvor tema som kan benyttes til å besvare forskningsspørsmålene ble definert. Ettersom intervjuguiden allerede var tematisk og systematisk oppsatt til overnevnte formål (kapittel 4.3) førte dette til at analysearbeidet ble enklere. På den andre siden kan bruk av tematisk analyse, være kritisert for å miste sammenhengen av empirien utfra et helhetlig perspektiv (Thagaard, 2018). Dette grunnet tematisk analyse normalt trekker ut tema fra empirien og kan miste konteksten som temaene var frembragt av. Derfor er det nødvendig at empiri fra informantene ikke dras ut av konteksten informantene benyttet (Thagaard, 2018). Intervjuguiden inneholdt spørsmål som enklere kunne tematiseres hver for seg, noe som gjorde at informantene besvarte spørsmålene i større grad innenfor samme kontekst. Dette har gitt større sannsynlighet for å ivareta ett helhetlig perspektiv. Samtidig var spørsmålene også åpne, noe som gir rom for tolkningen og kunne fange opp nye tema. Opptakene fra dybdeintervjuene ble gjennomgått flere ganger for å fange opp det helhetlige perspektivet.

Denne forskningen skal være en bidragsyter for ny forskning, dermed er det vurdert å først presentere oppsummering av transkriberte resultater i sin helhet. Diskusjonen har på den andre siden benyttet overnevnte temasentrert analyse for å tolke funnene fra dybdeintervjuene opp mot eksisterende teori.

## 5. Resultat

Resultatene presenteres i sin helhet uten kommentarer og sammenligning fra tidligere empiri. Diskusjonen (kapittel 6) vil på den andre siden benytte tidligere empiri og analyse av resultatene. Dette for å gi et rent resultat av frembragt empiri til fordel for fremtidig forskning, som er et av formålene til denne oppgaven. Resultatene presenteres ut fra oppsettet til intervjuguiden som er delt inn i tre kategorier: selvråderett, strategi og økonomisk påvirkning. Informantene bestod av forhåndsdefinerte gruppert som (1) faglige tilsatte, (2) faglige ledere og (3) administrative ledere. Det er evident at de ulike gruppene har ulik oppfatning og tilnærming til tema, samtidig som de i ulik grad kan virke indirekte og direkte påvirket av finansieringssystemet til KD. Resultatene presenteres derfor også grupperingen separat.

### 5.1 Selvråderett

Hensikten med å forske på selvråderett var å se om virksomhetsstyringsmekanismer går ut over faglige tilsatte, faglige ledere og administrative lederes egen autonomi. Det ble stilt fem spørsmål i denne kategorien som alle er knyttet til ulike mekanismer ved finansieringssystemet fra KD. Resultatene er tredelt ut ifra forhåndsdefinerte gruppen som også har gitt ulike svar.

#### 5.1.1 Selvråderett faglige tilsatte

De fleste faglige tilsatte føler mindre innflytelse over hvordan arbeidstiden fordeles mellom forskning-, undervisning- og administrasjonstid. Ofte er det en fastsatt arbeidsplan til grunn som beskriver antall timer tildelt hver disiplin. Medarbeidersamtaler og av ulik grad søknadsrunder er plattformer for å spille inn ønsker om endring av arbeidsplaner. Det oppleves allikevel ikke som en skjev/urettferdig fordeling mellom individer. Noen informanter nevner at ansatte som er flinkere til å forske oftere fikk insentiver i form av mer forskningstid om de ønsket. Men det er ofte en låst maksimums sats av antall FoU tid som kan tildeles per stillingskategori. En informant fortalte: «*Det kan være vanskelig å få tildelt mer FoU tid enn fastsatte satser for stillingskategori... da må man eventuelt få eksterne forskningsmidler*». Det bemerkes at ulik praksis gjøres mellom institusjonene, og internt ved institusjonene hvor det er ulik fordeling av arbeidstid. Variabelen er i stor grad knyttet til forskningstiden hvor enkelte holder søknadsrunder med utgangspunkt i søkerens tidligere publiseringer og noe skjønsmessige vurderinger. Andre hadde en fastsatt prosentsats til forskning basert på stillingstittel hvor professorer fikk mest forskningstid; dosent og førsteamanuensis nest mest

---

osv. Informanter fra HVL og HiNN nevner også universitetsambisjonen som en variabel i måten forskningstid fordeles. Informant: *«Jeg merker at forskningstid i økende grad prioriteres etter universitetsambisjonen»*

Eksternt finansierte prosjekter som også er en indikator ved finansieringsmodellen til KD gir en annen måte å kunne påvirke arbeidstidstiden på. Dette kan både være undervisningsprosjekter og forskningsprosjekter, men med stor overvekt av forskningsprosjekter. Dersom de får tilslag på prosjektene kan de bli frikjøpt fra fastsatte arbeidsplaner, og får ofte flere driftsmidler fra prosjektene. På denne måten er det et insentiv for faglige til å søke om ekstern finansiering, samtidig som det også kan sies å være en form for «prestisje». En ulempe er derimot at det tar tid å skrive søknader som må tas av tildelt forskningstid, eller gjøres på fritiden. Emnene det forskes på kan i tillegg være låst ved eksternfinansiering, noe som gjør det mindre attraktivt. En informant mener at *«søknadsprosessen og ulike rapporteringer tar like mye tid som den tiden jeg eventuelt frikjøpes, noe som gjør at det i realiteten ikke blir mer forskningstid... det er heller ikke sikker at jeg tildeles prosjektet»*. En annen informant nevner at det også er mulig å søkes om frikjøp til å skrive søknader, noe som virker å variere internt ved institusjonen. Enkelte ansatte føler også en oppfordring til å søke om eksterne forskningsprosjekt og at det kan bli gitt andre insentiver som stipendiaters dersom prosjektene godkjennes. Dette kan være nyttig for de som ønsker opprykk og vil publisere mer.

Publiseringspoengene som også er en indikator fra KD skaper noen uenigheter rundt klassifiseringsnivåene og målingene. Disse har fått økt oppmerksomhet, og informantene vurderer i større grad hvor de publiserer forskningen ut ifra vekten i tidsskriftene gir. Informant: *«Tidligere publiserte jeg i ulike nasjonale tidsskrift, men jeg har i større grad benyttet andre publiseringskanaler nå»*. En annen informant mener at vekten kan være misvisende innenfor fagfeltet XXX, og at det gir en skjev fordeling ved interne insentiver rundt publiseringspoeng. Denne informanten fortalte at *«publiseringspoeng gir ikke et godt nok grunnlag til å dømme kvaliteten»*. Publiseringspoeng brukes til måling og for enkelte informanter insentiver, både pengemessige og annet. Forskerne er blitt mer observant på målingen, og tilpasser delvis måten de forsker og publiserer på. Det virker å være aksept for en universell måte å måle forskning på selv om en informant er misfornøyd med mekanismene bak. Flere er redde for at modellen fremmer kvantitet fremfor kvalitet. Publiseringspoengene fører også til flere sampubliseringer, noe som blant annet foregår ved opprettelse av forskergrupper. Gruppene mottar ofte insentiver basert på produserte publiseringspoeng. Dette

kan være en faktor til hvordan individer velges i gruppene og kan gi utspring til små konflikter om hvem som har bidratt mest for insentivene internt. En informant nevner at insentiver utbetales to år etter publiseringene ved tilhørig fakultet, men med lavere sats enn KD tildeler via finansieringsmodellen, noe som virker ugunstig. En annen informant nevner at *«tidligere uferdig forskningsmateriell fra før forskergrupper ble opprettet blir liggende hos enkeltpersoner uten videre arbeid»*.

Ved spørsmål om det gjøres tiltak for studentgjennomstrømning og kandidatproduksjon er det ulike tilnærminger, flere mener det ikke er spesielle tiltak. En informant oppsummerte kort: *«undervisning går som normalt»*. Samtidig forteller de at flere ressurser gis blant annet til støtte for mastergradsoppgaver og enkelt emner. Selv om informantene ikke opplever direkte tiltak rettet mot studentgjennomstrømning og kandidatproduksjon er de opptatt av å gi god undervisning. Dette er først og fremst jobben deres. Det er på den andre siden blitt større klasser, og undervisning over nett spesielt under pandemien. Covid-19 gjør også at utvekslingsstudenter blir mindre relevant. Det nevnes at egne administrative stillinger har ansvar for å rekruttere innreisende og utreisende studenter, men at enkelte studielinjer har praksisopphold osv.

### **5.1.2 Selvråderett faglige ledere**

Fordeling av arbeidstid mellom forskning, utdanning og administrasjon gjøres ulikt mellom institusjonene og internt ved institusjonene. Oftest har instituttledere ansvar for timefordelingen til de faglige ansatte, men det kan også være forhåndsdefinert av fakultetene. En av informantene får tildelt «budsjett» omgjort til antall timer FoU tid som fordeles til ansatte basert på søknader og rapporteringer på individnivå gitt maksimums-satser per stillingskategori. Informant: *«Jeg får tildelt en pott med FoU tid som fordeles... først avsetter jeg ekstra pottes til «stipend» for kompetanseheving og fullføring av PhD»*. Ved andre institusjoner fordeles en fastsatt prosentsats til de ulike formålene basert på stillingskategori, men det gjøres også enkelte skjønsmessige vurderinger på individnivå, og avsettes midler til frikjøp for kompetanseheving som ansatte kan søke på. En HVL ansatt nevner at de i økende grad satser på forsknings- og kompetansetid for å oppnå universitets status.

Det er blitt mer fokus på økonomi og eksternt finansierte forskningsprosjekter som kan gi mer forskningstid for ansatte og føre til økonomisk handlingsrom. Enkelte prosjekter kan gi rekrutteringsstillinger (stipendiater) som enten dekkes av tildelte midler eller som egenandeler



---

fra institusjonene. En informant forteller at *«jeg ansetter kun stipendiater i forbindelse med prosjekter som tidligere har søkt om eksterne midler ved fakultetet... dette er en gulrot for at forskere skal søke eksterne midler»*. En annen informanter kommer innom tema om at eksterne midler frikjøper ansatte fra arbeidsplanen. Dette kan føre til forskyvninger for andre ansattes arbeidsplaner eller at vikarer/timelærere må ansettes for å utføre undervisning. Noe gir ekstra administrasjon, men ulempen er allikevel mindre enn belønningen for eksterne prosjekter. Alle informantene er positiv til eksterne forskningsmidler.

Ved spørsmål om hva de synes om klassifisering av forskning for å beregne publiseringspoeng er alle opptatt av kvalitetsnivået på forskningen som av ulik grad fanges opp i systemet. De ønsker samtidig at ansatte publiserer på høyeste nivå når det først er et system. Dette handler både om pengeinsentiver, men også om at forskningen skal nås ut til flere og få anerkjennelse ved ulike publiseringskaner som har en vurdert kvalitet. På den andre siden er en informant mer opptatt av omdømmet til fagmiljøene ved enheten: *«...det kommer fagmiljøene til gode å benytte publiseringskanaler av kvalitet, uavhengig av publiseringspoeng»*. Flere av informantene har strategier som skal gjøre ansatte bevisst på kvalitetsnivåene, og en gir insentiver på individnivå basert på publiseringspoeng. Indikatoren brukes forholdsmessig av informantene ved at den kan gi et tallfestet, pålitelig og rettferdig grunnlag for ulike insentiver i tillegg til beslutningsgrunnlag. Som beslutningsgrunnlaget er det et verktøy som sammen med skjønnsmessige vurderinger benyttes til å tildele FoU tid, kompetanseheving opprykk etc.

Studentgjennomstrømning er en del av det som gir mest finansielle insentiver og, er viktig for faglige ledere. Faglige ledere som opplever nedgang i søkertall og studentgjennomstrømning, er bekymret for «studentmarkedsutviklingen» og opplever svakere økonomi som følge. Det nevnes blant annet ingeniørstudiet og humaniorafag som ikke får tilstrekkelige søkere. Informant: *«vi blir påvirket av eksterne ting som oljekrisen ... færre studenter søker på ingeniørstudiet, og senere gir det redusert budsjett, men vi må fortsatte dekke de samme faste kostnadene»*. Det finnes forskjellige tiltak for å øke/vedlikeholde studentgjennomstrømning. Dette er delt inn i tre kategorier ut fra informantenes svar. For det første, bygge relevante og gode studieløp. For det andre, skape et godt studiemiljø, og for det tredje gi studentene god oppfølging. Flere nevner at det jobbes målrettet for at studieløpene skal være relevant for arbeidslivet og at de har kontakter og samarbeidspartnere fra ulike næringer for å gjøre utdanningene arbeidslivsrettet. Studentene utfører også evalueringer av utdanningene og de legger opp til fadderuker, studieturer, ulike aktiviteter og gruppearbeid for å forbedre studentmiljøet. Studentene får oppfølging av undervisere og støtteapparat som studieveiledere,

eksamenskoordinatorer og andre. Det er i tillegg lagt opp til at studenter skal kunne kommunisere gjennom tillitsvalgte ved hvert studieløpskull.

Når det gjelder stipendiater, er det forskjellige satsninger for at de skal fullføre på normert tid. Informantene nevner midtveis evalueringer, veiledere, integrering i forskningsmiljøene, teambuilding, driftsmidler og månedlige møter. Flere stipendiater blir også tildelt forskningsrådgivere og diverse støtteapparat.

### **5.1.3 Selvråderett administrative ledere**

De administrative lederne opplever mindre frihet til å fordele arbeidsoppgaver mellom eksisterende ansatte. I stor grad er de avhengig av stillingsbeskrivelser og forhåndsdefinerte oppgaver. Handlingsplaner og enhetene som de ansatte er underlagt, er i tillegg styrende for hvilke oppgaver som skal gjøres. Hvor en informant sier «*På min avdeling er både XXX og XXX egne enheter, og det er vanskelig å beordre ansatte til å jobbe ved den andre enheten da dette er utenfor deres stillingsbeskrivelser*». På den andre siden har administrative ledere stor frihet til å prioritere oppgaver og prosjekter ved hver enkelt enhet, og ved utformingen av stillingsutlysninger og handlingsplaner. Som følge av forhåndsdefinerte arbeidsoppgaver er det ikke like relevant å sette kvantitative mål for ansatte, men det settes større mål som effektivisering og utvikling.

Det kan være vanskelig å få nok økonomi til å dekke stillingsbehov ved administrasjonen. Dette fordi det vil redusere budsjettene til fakultetene, og at staten har innført effektivisering og avbyråkratiseringskutt (ABE). Administrative stillinger fører til fratrekk av interne budsjettmidler som ville gått til fakultetene, noe ledergruppen er påpasselig med. Dette fører til en strengere ansettelsespolitikk for administrative stillinger, og administrative ledere står ikke like fritt ved ansettelsesprosesser. En mulig måte å øke handlingsrommet på er eksternt finansiering hvor «indirekte kostnader/påslag/overhead» i stor grad går til administrasjonen eller ved å selge tjenester til fakultetene. Administrasjonen har egne forskningsrådgivere og prosjektøkonomer som hjelper med søknader, rapportering og oppfølging av prosjekter. Dette er til støtte for fakultetene, og gjør det enklere å skaffe eksternt finansiering. På samme måte er de fleste administrative stillinger opprettet for å støtte kjernevirksomheten: forskning, utdanning og formidling. Dermed avhenger administratives selvråderett av hvilke service de skal yte for fakultetene, samtidig som de skal sørge for at lover, regler og rapporteringer

---

holdes. Noen av prosessene administrasjonen gjør kan oppleves krevende for faglige tilsatte som ikke kjenner til rammene, lovene og bakgrunnen for systemer som lages.

Administrasjonen utfører enkelte aktiviteter som kan bidra til å øke studentgjennomstrømning, utveksling, eksterne finansiering og forskning. Noe som er en del av resultatindikatorerne fra finansieringssystemet til KD. Disse aktivitetene er bl.a. digitalisering og utvikling av undervisning og læring, internasjonalisering, prosjektøkonomi og forskningsrådgivere. Det lages blant annet digitale verktøy og læringslabber som skal utvikle både fysisk og digital undervisning, samt gi støtte for undervisere. Ved internasjonalisering er det egne kontorer som jobber med å skaffe avtaler med andre universitet, utvikle handlingsplaner og strategi på området og informere studentene. Økonomer følger opp både fakultetenes økonomi og prosjektledere ved eksterne prosjekter. Forskningsrådgivere skal være administrative ressurser til forskerne m.m. På den andre siden er fakultetene hovedansvarlig for aktiviteten som kan skape resultatmidler. Fakultetene får også uttelling fra resultatinsentiver ved interne budsjettfordelingsmodeller.

## 5.2 Strategisk påvirkning

Formålet med å forske på strategisk påvirkning er å forklare hvordan finansieringsmodellen kan ha påvirket organisatoriske strategier. Noe som er en del av virksomhetsstyringen. Det er også undersøkt hvor stor innflytelse ansatte her til å utforme strategier, og hvordan ansatte er påvirket av strategiene.

### 5.2.1 Strategisk påvirkning faglige tilsatte.

Faglige tilsatte er selvstendige når det gjelder undervisning og forskning, derfor er ikke strategier noe informantene tenker over ved normale arbeidsdager. Av denne grunn føler informantene seg mindre påvirket av institusjonsovergripende strategier. Men de blir i større grad påvirket av fakultet- og enhetsstrategier. Informantene nevner samordning av emneplaner, større klasser og fjernundervisning som nylig innført. Noe som kan være påvirket av finansieringen. Ved HVL og HiNN bærer intervjuene preg av universitetsambisjoner. Dette kunne vært grunnlag for annen forskning. Strategiske opprettelser av forskergrupper og forskjellige rapporteringer skaper for noen mer administrasjon og byråkrati. En Informant forteller: *«ulike rapporteringer og administrative oppgaver tar for mye tid... dette reduserer FoU tiden min»*

Ved spørsmål om det er evalueringer eller målinger av arbeidet er det ikke evident noe mer enn hva som menes naturlig. Publiseringspoeng kan være en slags måling, men det er ikke satt noen bekjente kvantitative krav om å oppnåelse, hverken for individer eller grupper. Normalt er det fastsatt antall studenter som skal veiledes i praksis og ved master-/bacheloroppgaver, men ikke noen spesielle målbare faktorer som ansatte blir evaluert på. For noen har det vært generelt få evalueringer. Studentevalueringer av undervisning utføres i ulik grad av institusjonene. En informant har opprettet egne evalueringer: *«nasjonale studentevalueringer for undervisning kan skje rundt annethvert år... men disse er ikke tilpasset slik at jeg kan lære av tilbakemeldingene og forbedre undervisningene... Derfor lager jeg egne evalueringer til studentene»*.

De faglige ansatte har mindre kjennskap til hvilke organisatoriske strategier som er for stipendiater. Men de har merket flere utlysninger og en større integrasjon av stipendiater ved fagmiljøene.

### **5.2.2 Strategisk påvirkning faglige ledere**

Faglige ledere har stor frihet til å lage strategier over eget ansvarsområde og ansatte. Institusjonsovergripende strategier er på den andre siden en omfattende prosess hvor de kan komme med innspill. Strategiene som lages har normalt ikke direkte økonomiske motiv, men handler mer om hvordan de kan utvikle og satse på kompetanse, forskning, utdanning og kvalitet. Flere av tiltakene de nevner å ha utført samfaller med ting som kan sies å være kausale for oppnåelse av resultatindikatorer til KD. Hovedsakelig handler det om å skape gode studieretninger med kvalitet i utdanningen. Noe som kan øke studentgjennomstrømningen. Det er også forskjellige tiltak innen forskning som bl.a. opprettelse av forskergrupper. KD indikatorer virker ikke til å være hovedgrunnen for tiltakene, men informantene opplever at de fleste indikatorer samstemmer med deres egne ønskede oppnåelser. Noen av tiltakene er å gi mer tid til studieveiledere og oppfølging av studenter, dette gjøres spesielt ved enkelt emner som tidligere har hatt større strykprosent. Et annet tiltak er mentor ordninger hvor tidligere studenter hjelper nye studenter.

Det er ingen av informantene som setter individuelle mål for ansatte eller grupper av ansatte. Det finnes derimot flere verktøy som bl.a. BEVISST ved NTNU hvor nøkkeldata fra indikatorer til KD og egenlagde indikatorer presenteres avdelingsvis. De faglige lederne bruker verktøyet og rapporterer på indikatorer i ulike fora, men det er ikke fastsatt konkrete

---

mål som skal oppnås. Alle informantene rapportere mot årsrapporter og andre formål internt ved institusjonen, noe som også benyttes til å rapportere videre til KD. Flere nevner økt rapportering og korte frister som kommer innimellom normalt arbeid. Det blir gjort evalueringer og dialogmøter rundt rapportene hvor det settes og forventes fremtidige utviklinger eller fortsettelser ved godt arbeid. Rapporteringen strekker seg i liten grad ned til faglige tilsatte foruten de som har delte stillinger som programansvarlige. Ved strategier vektlegges utvikling av studieløp, økning av kompetansenivået, og heving av kvaliteten på utdanning og forskning, noe som er kausal aktivitet mot resultatfinansieringen. Men dette er også kjerneaktiviteten for UH.

### **5.2.3 Strategisk påvirkning administrative ledere**

Informantene som er benyttet har ulike stillinger, dette gjør at de har forskjellig tilnærming til strategisk påvirkning. Som tidligere nevnt er strategier for egne ansatte mest definert i handlingsplaner og stillingsbeskrivelsene. Informantene har sentrale roller for strategisk utvikling av sine egne ansvarsområder. Administrative ledere føler også at de har noe mer innflytelse over institusjonsovergripende strategiutforminger. En informant sier at «*mye av ansvaret tilhører de som skriver styresaker, da det er de som utformer innholdet som skal vedtas*». Samtidig understrekes det at alle jobber for institusjonens beste og at det ikke mistenkes feilaktig eller tilbakeholdelse av informasjon. Styresaker blir også sendt til strategisk ledergruppe (SLG) som kan komme med innspill og endringer før sakene går til styret, dette fungerer som en kontrollsjekk.

Strategier tilpasses de rammer KD legger til grunn, i tillegg til institusjonelle satsninger. Dialogmøter og utviklingsavtaler med KD nevnes som sentrale, samtidig som lokal tilknytning og næringsliv er viktige deler å satse på. En administrativ leder mener at «*finansieringsmodellen er drivkraften rundt alle strategier*». Finansieringsmodellen fra KD er også grunnlag for internt budsjett, langtidsbudsjett og rapporteringer. Samtidig kan finansieringsmodellen sies å være bygget rundt kjernevirksomheten og ikke omvendt. Men det gjøres tilpasninger ved interne strategier for at institusjonene skal få økt resultatfinansiering. Dette handler om økt digitalisering og effektivisering, sammenslåing av emner og fellesemner for utdanninger, gjøre utdanninger mer attraktive, bedring av studentmiljø og god dialog med studentorganisasjoner etc.

Det nevnes at den viktigste inntektskilden fra KD er åpen ramme ved studentindikatorer som gir størst økonomisk uttelling. En informant forteller at et fakultet valgte å ta opp flere studenter enn de var tildelt ved basisfinansiering grunnet dette lønnet seg økonomisk fra år 2001. Fakultetet hadde et høyt søkergrunnlag av studenter og tjente penger på studiepoengs produksjon, selv om studieplassene ikke var finansiert av basiskomponenten. Fakultetet fikk senere tildelt studieplasser ved basisfinansieringen. Men på det tidspunktet var det ikke søkergrunnlag for å ta opp like mange studenter. Noe som har fått konsekvenser ved endring av intern budsjettfordelingsmodell i 2017. Frie studieplasser og påfølgende budsjettmidler ble omfordelt til andre fakultet som hadde høyere søkergrunnlag. Samtidig hadde gjeldende fakultet faste kostnader, lønnen må dekkes uavhengig. «Studentmarkedet» og søkerantallet kan derfor skape store ringvirkninger for fakultetene.

## 5.3 Økonomisk påvirkning

Ved økonomiske påvirkning som en tittel skal det undersøkes om det er direkte økonomisk påvirkning av de ulike ansattgruppene. Enten ved incentiv ordninger, budsjetter eller ulike rammetildelinger. Har det blitt et generelt økt fokus på økonomi over tid, eller er det ingen merkbar endring?

### 5.3.1 Økonomisk påvirkning faglige tilsatte

Det finnes ulike incentiv-ordninger ved institusjonene og internt på institusjonene, men alle av positiv art, hvor de ikke kjenner til noen direkte «straffmekanismer». Insentivene går i utgangspunktet på div. priser for «beste» forsker, underviser osv. I tillegg har noen innført insentiver for publiseringspoeng hvor forskergrupper og andre tildeles budsjettmidler. Ved eksternt finansierte prosjekter nevnes frikjøp og mulighet for flere driftsmidler og stipendiater som insentiver. På den andre siden er det ikke pengeinsentiver som motiverer de faglige tilsatte foruten ved eksternt finansierte prosjektene som også kan gi «prestisje» og driftsmidler.

Faglige tilsatte har i ulik grad kjennskap til finansieringssystemet til KD. Dette er ikke noe som normalt snakkes om, eller formidles ved møter. En informant har på eget initiativ lest seg opp om finansieringssystemet, mens det aller fleste fokuserer på egne arbeidsoppgaver uten at finansieringssystemet er nødvendig å kjenne til. Det kan virke som at finansieringen av studieplasser har større betydning for de mindre stedene, og ved studielinjer med «mangel» på studenter. En informant kaller det *«en dra-kamp mellom samfunnsansvar, og hvilke*

---

*studielinjer en kan fortsette med pga. finansieringen*». Flere kjenner til de ulike reformene og informerer om mer internt byråkrati i form av økt styring fra ledelsen.

Når det gjelder daglige arbeidsoppgaver er det ingen som normalt tenker over økonomien med mindre det er spesielle hendelser eller tema til grunn. En indirekte påvirkning kan virke mer evident hvor det f.eks. er stillingsstopp, mindre driftsmidler osv. i dårlige økonomiske perioder, men når det er god økonomi merkes ikke dette. Informantene kommer fra ulike institusjoner og fakulteter, men det er kun dårligere økonomiske perioder som kan merkes. Lønnen er et gjentakende tema når det spørres om andre økonomiske påvirkninger. Flere nevner et lavere lønnsnivå i UH sektoren, og at studentene de utdanner i visse tilfeller får høyere lønn i privatsektor enn det de selv får.

### **5.3.2 Økonomisk påvirkning faglige ledere**

Det finnes ulike insentiv ordninger, først og fremst videreføres resultatfinansieringen fra KD internt «ned» til faglige lederes egne budsjett/rammetildeling og gir store utslag for handlingsrommet. Ved spørsmål om det gis insentiver til ansatte finnes det ulike former til «priser» som beste: underviser, forsker, formidler etc. Det er også mulighet å gi ekstra FoU tid og tildele stipendiater til forskningsprosjekter. Insentivene tildeles på forskjellige måter med blant annet nominasjonsrunder og søknader, felles er at insentivene gis basert på både kvantitative og skjønnsmessige vurderinger av hva ansatte har oppnådd. De fleste benytter KDs indikatorer som troverdige kilder og har utvalg og komiteer som tar skjønnsmessige vurderinger. Spesielt er det vektlagt insentiver mot forskning hvor enkeltforskere og forskergrupper kan få uttelling basert på hva de tidligere har oppnådd. Dette henger delvis sammen med resultatindikatoren for publiseringspoeng og at det er en kvantitativ målbar skala som kan benyttes i tillegg til skjønnsmessige vurderinger.

Til motsetning fra de faglige tilsatte, kjenner alle faglige ledere til mekanismene i finansieringssystemet, men informanter i faglige lederstillinger knyttet til forskning opplever seg selv mindre berørt av finansieringssystemet. Det er ikke vanlig å formidle resultatene fra KDs finansieringsmodell til ansatte, men tildelingsbrev og oppnåelse på indikatorene er offentlig og tilgjengelig på institusjonenes nettsider for alle.

Flere faglige ledere har varierte arbeidsoppgaver hvor økonomi utgjør en liten del, det er derfor ikke like relevant å tenke over økonomien ved vanlige arbeidsoppgaver hele tiden. Det sies allikevel at det har blitt økt økonomifokus som følge av resultatfinansieringer, og spesielt når

mekanismene videreføres ned i organisasjonen. Fakultetene blir da ekstra utsatt for resultatfinansieringen som følge av at store deler av basismidlene går til å finansiere administrasjon og institusjonelle virkemål. Dette blir av en informant betegnet som et «skattefradrag» og skaper en del frustrasjon ved organisasjonene. Informantene har ulik fordeling av budsjett ved tilhørende fakultet. Noen benytter finansieringsmodellen ned til instituttnivå, andre baserer budsjetttildelinger på historiske kostnadsstrukturer til instituttene. En informant sier at lønnsmidler budsjetteres sentralt på fakultetet, og fakultetsledelsen styrer hvor nyttilsettinger ved instituttene skal skje.

Ledere som opplever endringer i studentindikatorne som følge av markedsendringer virker mer opptatt av resultatindikatorne. Det har også blitt diskusjoner rundt tildeling av frie studieplasser som medfølger basismidler og fremtidige insentiver, noe som gjør at diskusjonen kan ha mer økonomiske påvirkninger enn behovsmessige. Noen informanter mener at dette kan ødelegge for samfunnsbehovene, da hvert fakultet kjemper om å motta studieplassene både ut fra økonomi og samfunnsbehov, noe som er endret fra et tidligere samfunnsbehovsfokus. En informant forteller at *«de mindre studiestedene risikerer bortfall og sammenslåing av enkelte utdanninger fordi studentgrunlaget ikke er stort nok»*

Ved spørsmål om KDs resultatindikatorer samstemmer med deres ønskede prioriteringer og satsninger, er de fleste enige i at indikatorene samstemmer, men de er delvis uenige i hvordan indikatorene vektet, måles og benyttes. Noe av dette henger sammen med at indikatorene etter deres mening utelater en reell måling for kvaliteten av både utdanning og forskning, dette kan fremskynde kvantitet i istedenfor kvalitet. Tidligere nevnte egne tiltak og strategier er rettet mer mot denne delen. Institusjonelle strategier og visjoner er for de faglige ledere i liten grad gjenspeilet ved interne budsjettfordelingsmodeller etter deres syn, da modellene i hovedsak kun videreforder KDs finansieringsmodell. Det avsettes likevel noen strategiske midler som ikke har like stor innvirkning. Faglige ledere savner elementer som fremmer kvalitet og kompetanse, da uttellingene gis på kvantitative måloppnåelser.

### **5.3.3 Økonomisk påvirkning administrative ledere**

Resultatfinansieringen fra KD er svært viktig da basisfinansieringen ikke dekker alle faste kostnader som lønn, husleie og annet. Derfor er det nødvendig å opprettholde resultatfinansieringen for å finansiere aktiviteten. Det er nødvendig å forbedre den for å skape handlingsrom til å utføre egne visjoner og strategier. De interne budsjettfordelingsmodellene



---

fordeler resultatfinansieringen fra KD videre til fakultetene, dette er en incentiv-ordning i seg selv for fakultetene. Det nevnes ingen økonomiske incentiv-ordninger for administrative ansatte, foruten at det ved enkelte institusjoner får overført indirekte kostnader/påslag/overhead fra eksternt finansierte prosjekter. Det er på den andre siden ikke administrasjonen som har ansvar for, eller gjennomfører aktivitetene som generer resultatfinansiering. Derfor vektlegges andre incentiver som ris og ros i medarbeidersamtaler, samt mulighet for mer spennende arbeidsoppgaver og et sterkere kandidatur til forfremmelser ved godt arbeid.

Når det gjelder fakultetene kjenner de administrative lederne til incentiver som at forskere får mer forskningstid dersom de genererer publiseringspoeng. Tildeling av eksternt finansierte midler gir mulighet for å ansette stipendiater i forskningsprosjektet. Ulike priser for beste forsker, formidler og underviser samt tildeling av stipendmidler. De administrative lederne antar derimot at faglige tilsatte ikke vil føle seg direkte påvirket av økonomien, noe som heller ikke er ønskelig. De vil på den andre siden tro at det kan være indirekte påvirkning som følge av at resultatfinansieringen fra KD er videreført til fakultetene. Spesielt er det viktig å tenke på studentindikatoren som er den største finansieringskilden. Hvordan studieplasser fordeles internt og hvordan studieløp og emner legges opp er noe som delvis blir påvirket av økonomien og kan få konsekvenser for fakultetene. Det blir en slags internkonkurranse mellom fakulteter for å rekruttere studenter og for å få tildelt «frie» studieplasser gitt basismidler fra KD. Resultatmodellen gjør at de blir veldig markedsført mot studentopptak.

Flere administrative ledere tenker over økonomien ved daglige arbeidsoppgaver, og merker et økt fokus rundt dette ved institusjonene. Det handler i hovedsak om hvor mange årsverk de kan ha, hvilke satsninger de kan gjøre, og innspillsrunder ved budsjettprosesser. Samtidig er det mest økonomifokus for de som har trangere økonomi.

En bemerkelsesverdig kommentar fra en administrativ leder var:

*«å sende studenter på utveksling uten at vi mottar studenter tilbake gjør at vi taper penger ved tapt studiepoengproduksjon ... insentivene for utvekslingsstudenter er mye lavere. Allikevel ønsker vi å gjøre det, men retter mer fokus mot innkommende studenter».*

Dette kan tyde på at KDs resultatfinansiering med indikator for utvekslingsstudenter virker mot sin hensikt.

## 6. Diskusjon og analyse

Empirien som er fremskaffet viser tegn til at UH ansatte både er direkte og indirekte påvirket av finansieringssystemet til KD. Ved denne delen av oppgaven kombineres en diskusjon og analyse av frembrakt resultat og eksisterende teori. Det er utformet en tematisk oppstilling basert på fire tema: (1) Autonomi, (2) Ulikheter mellom og internt ved UH institusjonene, (3) Benyttelse som et verktøy, og (3) Indikatorene ved resultatbasert finansiering. Disse utdypes omfattende ved denne delen.

### 6.1 Autonomi

Forskningsresultatene bekrefter mye av funnene til Pinheiro et al. (2019) hvor UH-institusjonene har fått større autonomi som følge av rammetildeling og holdes ansvarlig for driften, interne budsjett, strategier og handlingsplaner. Dette kan også sies å være en tilnærming til NPM (Ramirez & Christensen, 2012). Styret ved UH-institusjonene skal fastsette intern- organisering, budsjettfordeling, mål og prioriteringer (Kunnskapsdepartementet, 2020). Dette er oppgaver som hører til virksomhetsstyring (DFØ, 2020). Få ledere setter derimot mål til ansatte, og målene som lages er i større grad ikke-kvantifisert og av mer omfattende karakter. En effekt av at UH-institusjonene holdes mer ansvarlig for virksomhetsstyringen er at de blir mer selvstendige og kan betraktes som organisatoriske aktører, noe som fremskaffer økt profesjonalisering av ledelsen (Geschwind, Hansen, et al., 2019). Dette har ført til ulik praksis mellom UH-institusjonene og internt ved institusjonene, da autonomien delvis føres ned i organisasjonen til fakultetene og skaper ulike strategier og handlingsplaner. Tidligere kan UH sies å ha vært mer aktivitets- og oppgavestyrte (Johnsen, 2015; Tollefsen & Sørheim, 2014). Funnene i denne studien viser at ansatte fremdeles er aktivitets- og oppgavestyrte hvor administrative oppgaver fastsettes av handlingsplaner. Og faglige tilsatte av arbeidsplaner gitt FoU- undervisning- og administrasjonstid. En mulig forklaring kan være at ledelsen har forskjøvet forholdet fra en tidligere eiers oppgavestyring til en nåværende profesjonell ledelse som pålegger aktivitets- og oppgavestyring. Flere faglige tilsatte har liten innflytelse over hvordan arbeidstiden fordeles, men at det ikke oppleves som urettferdig. En av grunnene til at UH internt har oppgavestyring, kan være at de viderefører statens kontrollbehov. Staten må sette konkrete resultatmål for UH-institusjonene ved gitt autonomi (Verhoest et al., 2004). Det fører også til behov for etterkontroll, som KD benytter ved resultatfinansieringen. Dette bygger en kontrakts

---

relasjon i stedet for et tillitsbasert system (Stensaker, 2014). Autonomien blir dermed vekslet mot kontroll, rapporteringer og finansielle insentiver (Christensen, 2011). Det kan virke som at ledelsen ved UH viderefører rapporteringskravene, og kontrollbehovet ned i organisasjonen, noe som skaper et internt byråkrati. Da UH-institusjonene tidligere var oppgavestyrte fra eiersiden hadde faglige tilsatte en større grad av profesjonell autonomi for egne oppgaver og utforming av arbeidet (Christensen, 2011), mens det nå blitt mer styrt av handlingsplaner, strategier og mål. Ledere opplever en større grad binding til handlingsplaner og strategier, og føler at utformingen av disse er det som skaper egen autonomi, men at de låses til disse inntil nye lages. Finansieringssystemet og økt autonomi kan ha ført til en profesjonalisering av ledelsen (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Noe som fører til et forsterket internt hierarki (Bleiklie et al., 2015). Dette er en motsetning fra tidligere lettere integrerte bunntunge UH-institusjoner (Fumasoli & Stensaker, 2013). Det er nå en økt grad av sentralstyring, noe som skaper et hierarkisk system og internt byråkrati (Bleiklie et al., 2015; Pulkkinen et al., 2019).

Forutsetningene til økt autonomi er rammetildelinger som gis fra staten. MRS gjør at målene og resultatene skal oppnås av UH-institusjonene på deres egne måter ved å fastsette internorganisering, budsjettfordeling, mål og prioriteringer (Kunnskapsdepartementet, 2020). En følge av dette er at UH-institusjonene i større grad må rapportere på resultatoppnåelse som legger til grunn for rammetildelingen og annet. Aspøy (2014) mener det har ført til et kontrolloverskudd med mangel på tillit, hvor det er rettet kritikk mot rapporteringskravene i staten, samt ønsket et behov for en tillitsreform. Informantene i denne studien er samstemte i denne kritikken og vurderer rapporteringene som overflødige og delvis tidstyver. Det kan virke som at rapporteringen mellom virksomhet og eier er forskjøvet ned i virksomhetene, og nå i større grad gjennomføres internt ved UH-institusjonene. Som nevnt var det tidligere aktivitet- og oppgavestyring fra eier til UH (Johnsen, 2015; Tollefsen & Sørheim, 2014), men tilsvarende styring fra ledelse til ansatte virker synligere nå. Dette inkluderer mer sentralstyring i form av strategier, handlingsplaner, ressurstildeling (budsjett) m.m. (Geschwind, Hansen, et al., 2019).

Styrene ved UH-institusjonene vedtar opptakstall, budsjettfordelinger og rammer bak hva som skal gjøres, og hvor resurser tildeles ned til fakultetsnivå, noe som setter føringer for fakultetene. Dette gjenspeiles ved budsjettfordelingsmodeller som gir resurser til fakultetene på bakgrunn av studenttallene og KDs finansieringsmodell. Rapporteringskravene fra KD og andre aktører blir forskjøvet ned i organisasjonen der det er en økende grad av intern rapportering med liten koordinering. Dette har ført til kritikk av rapporteringer. Det kan sies

at en sentralstyring ovenfra og ned ikke nødvendigvis betyr at ledelsen vet hva som er best (Aspøy, 2014). Spesielt fakultetene mottar ulike former for rapportering som de mener at mangler koordinering og sammenheng. Flere av rapporteringskravene kommer med korte frister, og oppleves som ekstraarbeid utover normale arbeidsoppgaver. På mange måter kan den økte autonomien sies å være byttet mot økt rapportering (Aspøy, 2014; Pinheiro et al., 2019), men det har også gitt UH-institusjonene en større frihet, noe som gjenspeiles ved regionale satsninger og ulike løsninger både mellom og internt ved UH-institusjonene. Fra dybdeintervjuene er de positive til at UH har fått økt autonomi, tross de mangler som forekommer ved MRS og økt rapportering. Noe som bekrefter funnene til Stensaker (2014) med at det er fordeler med autonomi på den ene siden, men ulemper med økt evaluering og rapportering på den andre siden. Ledere føler større frihet og påvirkningskraft innenfor eget ansvarsområde, men dette først gjennom handlings- og årsplaner. De administrative lederne føler noe mer påvirkningskraft til institusjonelle strategier enn faglige ledere.

Tidligere har ikke UH vert like påvirket av politisk- økonomiske regimeskifter, men kvalitetsreformen og ett nytt finansieringssystem har ført til endringer (Pinheiro et al., 2019). Alle institusjonene har videreført KD sin finansieringsmodell ned til fakultetsnivå. Dette gjør at fakultetene blir mer resultatavhengig, noe som er forsterket ved endringen i 2017 og utsetter UH-institusjonene for en konkurranseutsetting (Pinheiro et al., 2019). Dette kan skape en markedslignende tendens med mål om å gjøre institusjonene mer effektive (Dougherty & Natow, 2015). Flere ledere ønsker å oppnå bedre resultater på indikatorene og forsøker å tilrettelegge for dette. Spesielt er det viktig for indikatorene ved lukket ramme hvor de konkurrerer om midler med andre institusjoner. Den lukkede rammen består i hovedsak av forskningsinsentiver som Pinheiro et al. (2019) mener kan svekke autonomien for forskere ved at de i større grad blir styrt mot å oppnå kvantitative resultater. Dette samstemmer ikke helt med dybdeintervjuene. En del av den lukkede rammen er indikator for ekstern finansiering. Dette kan øke påvirkningskraften fra eksterne og reduserer intern autonomi for ledere, noe som kan gi forskerne ekstra insentiver til å gjennomføre eksternt finansierte prosjekter (Whitley & Gläser, 2014). Söderlind et al. (2019) konkluderer med at eksterne forskningsmidler reduserer autonomien i tillegg til at styringen blir mer rettet fra organisasjoner som tildeler eksterne midler. Samtidig vil forskere som lykkes med å hente store eksterne midler kunne få mer innflytelse internt. Bleiklie et al. (2015) betegner dette som en penetrering av hierarkiet hvor eksterne interessenter og ansatte skaper et penetrerende hierarki. På den andre siden viser denne forskningen at eksterne forskningsmidler utgjør en

---

liten del av aktiviteten. Ansatte som tildeles eksterne midler blir ofte frikjøpt mot at det ansettes timelærere/vikarer eller forskyver timeplaner. Videre finansierer eksterne midler egne prosjekter som går på siden av normal drift, og det virker dermed ikke som en «penetrering» av hierarkiet.

Konkurransesettingen er i større grad global der UH institusjonene blir rangerte og ønsker å fremme sitt omdømme både for studenter og innen forskning og formidling. Bowden John (2005) finner at UH institusjonene over tid er påvirket av det globale markedet ved at samfunnsfunksjonene går fra en velferdstankegang til en aktør i det globale markedet. Akademikerne har mistet autonomi og statens rolle er mer kompleks. De nye reformene har desentralisert styringen fra staten og resultatbasert finansiering er et av virkemidlene. Finansieringen av UH har ført til «outsourcing», bruk av målparametere, sentralisering av støttetjenester (administrasjon) og konkurranse for økonomisk uttelling (Geschwind, Hansen, Pinheiro & Pulkkinen, 2019). Den økte konkurransesettingen gjør også at UH-institusjonene i større grad jobber mot effektiviseringstiltak. Ved rammetildelingen har det i nyere tid blitt innført et avbyråkratisering og effektiviseringskutt (ABE) (Kunnskapsdepartementet, 2019a), noe som har gitt et større insentiv til effektivisering. Samtidig gir kuttene et mindre handlingsrom og setter begrensninger for ansettelse av administrative stillinger. Det er dermed et paradoks at finansieringen blir kuttet når det først er nødvendig å investere i resurser, programvarer og annet for å bli mer effektive. Informanter nevner at de har igangsatt ulike robotløsninger av gjentakende, manuelle arbeidsoppgaver. Dette har kostet penger i form av utviklingstid, konsulentvirksomhet og programvarer. ABE kuttene gjør det vanskeligere fordi de må investere før potensielle gevinst effekter og mister handlingsrom til å gjøre dette.

## 6.2 Ulikheter mellom og internt ved UH institusjonene

Det finnes flere ulikheter mellom og internt ved UH-institusjonene som kan være påvirket av finansieringsmodellen fra KD. For det første tildeles den på likt grunnlag til alle UH-institusjonene, tross ulikheter mellom institusjonene. For det andre gis den som en rammetildeling. Ved å benytte samme finansieringsmodell til ulike universiteter og høyskoler med forskjellig spesialisering tar den ikke høyde for forskjellene og kan forsterke ulikhetene. Flere har ønsket et transparent og helhetlig finansieringssystem som tar hensyn til disse ulikhetene (Bogen et al., 2014). På den andre siden gis budsjettmidler som en rammetildeling slik at styret ved UH-institusjonene kan tilpasse interne fordelinger og prioriteringer, noe som

kan være ulikt fra hver institusjon. Den økte autonomi har gitt ulike løsninger mellom og internt ved UH institusjonene (Pinheiro et al., 2019). Det er tidligere nevnt at institusjonene viderefører finansieringsmodellen og rammetildelingen fra KD ned i organisasjonene til fakultetsnivå. Dette gjør at fakultetene i større grad blir resultatavhengige (Söderlind et al., 2019). Det er imidlertid ulik vektning av satsene på resultatindikatorerne som går til fakultetene ved hver institusjon, noe som gir reduserte finansielle insentiver fra både basis- og resultatfinansiering ved interne budsjettfordelingsmodeller (Arntsen & Tobro, 2017; Bakken, 2017; Lekve, 2017). Planlegge og budsjettere resurser er en del av virksomhetsstyringen (DFØ, 2020) og budsjetteringen har ført til ulikheter ved institusjonene, da de benytter ulike fordelinger internt. En følge av økt autonomi og resultatfinansiering er at institusjonene blir mer nytenkende «entrepreneurial» hvor de er ansvarlig for egne løsninger for å oppnå resultater ved indikatorerne (Pinheiro et al., 2019). Samtidig er det forskjeller mellom institusjonene. Det kan stilles spørsmål om finansieringsmodellen fra KD bør være lik til alle institusjoner, eller ta hensyn til ulikheter som forskningsrettede-, breddeorienterte- eller praksisnære universiteter eller høyskoler? (Bogen et al., 2014). Interne budsjettfordelingsmodeller ved institusjonene har egne strategiske satsninger og forskjellige fellestjenester. Rammetildelingen har ført til ulike strategier for hvordan enhetene ønsker å oppnå resultater. Fakultetene som får videreført resultatfinansieringen er avhengig av å oppnå resultater for å skaffe et handlingsrom til å utføre ønskede aktiviteter og satsninger (Söderlind et al., 2019). Dette er en direkte påvirkning av finansieringssystemet og gjør dem mer resultat- og økonomifokuserte. Faglige tilsatte er bekymret for at dette kan fremme kvantitet fremfor kvalitet og at samfunnsbehovene blir nedprioritert. Flere informanter nevner at resultatfinansiering skaper en større konkurranseutsetting for UH der de konkurrerer i et eksternt og internt «marked». Det eksterne markedet handler om forskningsinsentiver og å rekruttere studenter til institusjonen. Det interne markedet handler om å bevise viktigheten av eget fagfelt som et satsningsområde for institusjonen ved tildeling av basisstudieplasser, rekrutteringsstillinger og strategiske midler. Dette kan føre til svingninger i budsjettammene fra år til år, og de blir spesielt avhengig av studentgjennomstrømning og opptakstall.

UH-institusjonene formidler også resultatindikatorer ulikt i organisasjonen. NTNU har et mer etablert system enn HVL og HiNN hvor de i større grad konkretiserer og formidler indikatorer internt i virksomhetsstyringen. De har også opprettet egne mål/indikatorer utover KDs resultatfinansieringsindikatorer, noe som er pålagt fra KD (Kunnskapsdepartementet, 2020). Informanter fra HiNN og HVL har mindre kjennskap til egne kvantitative indikatorer og sier

---

at de setter større mål, som blant annet å øke førstekompetanse, internasjonalisering etc. En utfordring med å ikke konkretisere målene er at det ikke alltid prioriteres flere ressurser til å oppnå målene (Aarrevaara et al., 2019). Ved NTNU er resultatene ved indikatorene gjort tilgjengelig for ledere gjennom systemet; BEVISST. Samme system stipulerer fakultetene og instituttens budsjetttildelinger i form av den interne rammfordelingsmodellen og fakultetenes viderefordelingsmodeller. Dette skaper antagelig mer interne likheter ved NTNU enn HiNN og HVL. Samtidig avgjør fakultetene selv egne viderefordelingsmodeller som kan gi ulikheter for underliggende enheter. En positiv effekt av slike ulikheter som finnes ved alle institusjonene er at fakultetene kan skape nye ideer og løsninger tilpasset egen drift (Pinheiro et al., 2019). På den andre siden kan det skape «vinnere» og «tapere» i form av hvem som lykkes og ikke. Allikevel må de påse at egne strategier ikke forringer intensjonen bak KDs resultatfinansiering og indikatorer (Maassen, 2017). Flere informanter fra de faglige tilsatte er ikke kjent med KDs indikatorer og intensjonene bak, mye grunnet de er oppgaveorienterte og mener deres arbeid ikke direkte berøres. Samtidig tildeles budsjett basert på resultatoppnåelse ved indikatorer noe som kan påvirke måten ressurser fordeles og hvordan avgjørelser tas. Dette kan også endre organisatoriske kulturer (Ramirez & Christensen, 2012). Dermed kan ulikhetene ved interne budsjettfordelinger indirekte skape ulike kulturer. Det er også ulik størrelses på institusjonene; NTNU har om lag 42 000 studenter, 7 400 årsverk og et budsjett på 9,4 mrd.kr. (NTNU, 2020), HVL har om lag 16 600 studenter, 1 700 årsverk og et budsjett på 2 mrd.kr. (HVL, 2020), og HiNN har om lag 14 500 studenter, 1 100 årsverk og et budsjett på 1,3 mrd.kr. (HiNN, 2020). En naturlig følge er at større organisasjoner med flere midler og ansatte enklere kan balansere dårligere resultater ved en enhet, da de kan veies opp mot bedre resultat ved en annen. Samtidig vil det være vanskeligere for en liten institusjon som opplever dårligere resultater. Dette er kjent fra porteføljeteorier om differensiering (Doorasamy, 2015). Dermed kan en antagelse være at finansieringssystem påvirker mindre institusjoner i større grad.

Det er også interne forskjeller for hvordan ledere benytter indikatorene, spesielt ved fakultetsnivå. Dybdeintervjuene avdekker flere ulikheter hvor noen fakultet viderefordeler budsjettmidlene til instituttene basert på KDs indikatorer, mens andre fordeler basert på historisk kostpris. Finansieringssystemet er i stor grad knyttet til utdanning, både ved basis- og resultatkomponent (Geschwind, Hansen, et al., 2019). Flere ledere ønsker å kalkulere kostnader for hver enkelt student opp mot inntektene fra studiekategorien til KD. Informantene mener at studieløp med praksis og laboratorier er underfinansiert i forhold til kostnadene, noe

som gir instituttene med gjeldende studieløp og videreført finansieringsmodell fra KD et ugunstig utgangspunkt. Samtidig er ikke intensjonen til KD at midlene skal gå direkte til resultatenheter, da budsjettet tildeles som en rammetildeling for å dekke alle kostnader (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Hvordan hver enkelt indikator påvirker institusjonene vil jeg komme tilbake til, men dette avdekker at finansieringssystemet fører til ulikheter mellom og internt ved institusjonene.

De interne forskjellene påvirker også ansattgrupper og individer ulikt. Spesielt er arbeidstiden for faglige tilsatte med forskning og utviklingsarbeid (FoU) et gjentatt tema. FoU tid blir normalt tildelt basert på forhåndsdefinerte satser per stillingskategorier, der professorer og dosenter får mest og høyskolelektorer mindre etc. Grunnet undersvining skal være forskningsbasert er det flere som mener at vitenskapelige tilsatte har en rett og plikt til FoU tid (Bogen et al., 2014). En informant nevner at de nesten ikke tildeles FoU tid til høyskolelektorer, og flere informanter gir FoU tid på bakgrunn av søknader og vurderinger av tidligere forskningsaktivitet (publiseringspoeng). Finansieringsmodellen kan være en driver for dette grunnet det er enklere å ta en beslutning basert på en kvantitativ måling som er skapt av finansieringssystemet (Söderlind et al., 2019). Men kvantitative målinger på individnivå kan også føre til mistillit mellom ansatte og ledelse (Porter, 1995). Flere informanter mener at kvaliteten av forskning ikke blir vurdert når det tildeles forskningstid ut fra kvantitet ved publiseringspoeng. Tilsvarende finner Bogen et al. (2014) at FoU tiden blir sårbar av eksterne prosjektsøknader og publiseringspoeng. Samtidig er de faglige tilsatte misfornøyd med at administrasjonsoppgaver i form av rapporteringer, eksterne søknader, møter etc. øker og reduserer FoU tiden. Christensen (2011) mener det kan være for mye rapporteringer ved UH, noe dybdeintervjuene bekrefter.

En følge av økt autonomi til fakultetene ved rammetildeling og ulike strategier for å oppnå resultater er at det kan føre til opportunistisk adferd og at tiltakene ikke alltid forankres før de iverksettes (Aarrevaara et al., 2019). Flere informanter forteller om ulike initiativ som sammenslåing av emner, endring ved studieporteføljer og ulike tiltak ved utdanning- og forskningsindikatorne. Faglige tilsatte blir i større grad påvirket av enhetlige strategier og er derfor mer utsatt for slike forskjeller (Aarrevaara et al., 2019). Det kan sies at finansieringsmodellen har stor innvirkning for dette hvor flere informanter nevner ulike interne strategier rundt indikatorene. Eksempler er at stipendiater i økende grad blir tildelt forskere som har søkt om eksterne midler, større klasser og bortfall av utdanninger som ikke oppnår ønsket studentgjennomstrømning m.m. Faglige tilsatte virker bekymret over at



---

resultatordninger nedprioriterer samfunnsbehovene. Geschwind, Aarrevaara, et al. (2019) finner tilsvarende at et profesjonelt byråkrati ikke alltid forvalter kapital på en effektiv måte, og skaper mer fokusering på interne prioriteringer istedenfor å dekke samfunnsbehovene. Hvordan dette påvirker UH-institusjonene er komplekst og variabelt grunnet ulike tilnærminger mellom institusjonene og internt ved institusjonene. Fra dybdeintervjuene er det ulik erfaring, ut fra hvilke enheter de er tilsatt ved og ikke nok metning fra hver enkelt enhet til å trekke konklusjoner. Problemene er størst der de opplever bortfall av studenter. Et eksempel er at ingeniørstudiet ble mindre populært etter oljekrisen, noe som gjør at studiepoeng- og kandidatproduksjon ble redusert sammen med resultatmidlene for instituttene som tilbød utdanningene ved HVL. Dette er ett eksempel på hvordan fakultetene er mer resultatutsatte (Söderlind et al., 2019). Det skaper store vansker for instituttene som har for få studenter når de er direkte finansiert av resultatmidler samtidig som de må dekke faste kostnader. På denne måten blir det et økt økonomifokus, og kan skape kontraster mellom enheter. Konsekvensene er at noen fakulteter må spare penger, redusere reiser og annet, mens andre fakultet har et større handlingsrom og kan tilby flere goder for ansatte. En slik forskjell kan føre til misnøye og et dårligere arbeidsmiljø (Geschwind, Hansen, et al., 2019). Enkelte utdanninger har også opptak annet hvert år, noe som gjør at de får ulik studiepoeng- og kandidatproduksjon. De må da spare midler ett år for å dekke reduserte inntekter ett annet år. Behovet for langtidsplanlegging blir økt, og økonomifokuset handler om å prioritere ressurser. De ulike tilnærmingene gir et ulikt utfordringsbilde fra fakultet til fakultet, og internt ved fakultetene. Dette gir ulike løsninger og ulik praksis, samtidig som det reduserer åpenhet og forutsigbarhet. MRS skal til motsetning øke åpenhet og innsikt for det som måles ved indikatorene (Söderlind et al., 2019), men da de tildeles som rammefinansieringen og benyttes ulikt blir det allikevel forskjeller. Faglige tilsatte har liten grad av kjennskap til indikatorene fra KDs finansieringsmodell, og finansielle insentiver benyttes i liten grad på individnivå. Administrative og faglige ledere sier at det heller ikke er ønskelig å benytte indikatorene på individnivå.

### 6.3 Benyttet som et verktøy

Finansieringssystemet blir på mange måter benyttet som et verktøy for ulike prosesser og strategier. Først og fremst er det et verktøy for KD til å fordele budsjettmidler og sikre at UH-institusjonene gjennomfører ønsket aktivitet (Kunnskapsdepartementet, 2019a). På samme måte er det et verktøy for UH-institusjonene til å viderefordre budsjettet internt og utføre

aktiviteten. Virksomhetsstyring blir på samme måte utført ved hjelp av ulike verktøy som følger opp indikatorer, måloppnåelsen og evalueringer (Grindheim, 2011). Dette gjør at finansieringssystemet blir en del av resursprioriteringen internt da det må vektlegge kausale arbeidsoppgaver mot resultatindikatorerne for å oppnå bærekraftig økonomisk drift. Flere strategier, systemer og prosesser bygges rundt finansieringsmodellen, blant annet tildeling av forskertid, stipendiater, studenter, stipend o.l. Allikevel er det ikke alltid pengeinsentivene som motiverer ansatte, da disse i liten grad tildeles individer, og er for små (Söderlind et al., 2019). Det er derfor interessant å se hvilke tiltak som formes rundt finansieringssystemet for å skaffe resultatoppnåelse. Ett eksempel er at publiseringspoeng kan være en måling for suksess for forskere og at det benyttes til opprykk, rekruttering og bygging av forskergrupper. Dermed er det både finansielle og ikke finansielle insentiver rettet mot samme strategier, noe som fører til større sjanse for å gjennomføre ønsket oppnåelse (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Flere områder er berørte hvor finansieringsmodellen er et verktøy ved beslutningstaking, resursdisponering, insentiver, benchmarking, kontroll og evalueringer.

Ved beslutningstaking benytter flere informanter indikatorene som et verktøy for å ta avgjørelser som tildeling av FoU tid. MRS utført på en god måte, skaper et troverdig og målbart grunnlag, og kan gjøre beslutningstaking enklere (Söderlind et al., 2019). Flere informanter i lederkategorien benytter indikatorene som virkemiddel i beslutningsprosesser. Samtidig kan et insentivsystem som fremmer ledelsesverktøy ved bruk i beslutningstaking føre til endringer fra tidligere praksis og prosesser (Söderlind et al., 2019). Spesielt kan resultater ved indikatorene benyttes til å vedta studentporteføljen, opprykk, fordeling av arbeidstid, satsningsområder og utvikling. Indikatorene er egnet til dette formålet fordi et kvantifiserbart system gjør det mulig å tallfestet og måle oppnåelse. Indikatorene måler og kontrollerer presist, men kan underkjennes og skape risiko for at det helhetlig bilde ikke blir sett (Söderlind et al., 2019). Dermed er det tryggere å benytte systemet som et verktøy i tillegg til skjønnsmessige vurderinger. Samtidig vektlegger flere av lederinformantene beslutninger basert på indikatorene, da dette enklere kan etterprøves ved misnøye. På den andre siden kan numeriske målinger mot individer føre til redusert tillit mellom ansatte og ledelsen (Porter, 1995). Det er derfor viktig at indikatorene blir akseptert og etablerte for de som blir målt, dersom den skal brukes legitimt. Når det foreligger en slik aksept kan det derimot skape en realitet som gjør at målingenes mangler glemmes og at indikatorene får stor innvirkning (Söderlind et al., 2019). Enkelte informanter er bekymret for at resultatfinansieringen kan føre til kvantitet i stedet for kvalitet.

---

Insentiver følger i stor grad finansieringsmodellens indikatorer og uttelling, hvor fakultetene får videreført resultatmidler. Men det finnes også internskapte insentiver som kan sies å være kausale mot å oppnå resultater ved KDs indikatorer. Eksempler på dette er interne priser for utdanningskvalitet, formidling, undervisning etc. Disse prisene bygger rundt studentindikatorene, ved at god undervisning kan fremme økt studentgjennomstrømning. Samtidig er det et kjent fenomen at det som ikke måles, kan bli underprioritert, dermed er det viktig at insentivene ikke skaper utilsiktede hendelser (Dougherty & Reddy, 2013). Noen incentivordningene er ikke økonomisk rettet, hvor det blant annet gis frikjøp for eksterne forskningsprosjekt eller for å skrive søknader til dem. Få finansielle insentiver er individbaserte, noe som kan gi en lavere motivasjonseffekt for enkeltansatte til å gjennomføre institusjonell måloppnåelsen (Abramo et al., 2012). Den resultatbaserte delen av finansieringsmodellen er i stor grad knyttet til studentindikatorer (24%) og i liten grad forskningsinsentiver (6%), men finansielle insentiv gir for lav virkning til at det påvirker forskning alene (Geschwind, Hansen, et al., 2019).

Både KD og UH-institusjonene bruker indikatorer ved finansieringsmodellen til benchmarking. En egen database (<https://dbh.nsd.uib.no/>) benyttes i Norge for å samle og publisere statistikk rundt rapporterte resultater ved indikatorene i finansieringssystemet (NSD, 2020). Dette kan benyttes til å sammenligne måloppnåelse for hver UH-institusjon. På samme måte kan den brukes til å sammenligne historisk aktivitet ved egen institusjon. Finansieringsmodellen er også laget for å være en kontrollmekanisme for aktiviteten som utføres (Aagaard, 2015). Flere benytter indikatorene ved interne rapporteringer og bygger systemer som formidler måloppnåelse til organisasjonen. Selv om MRS skal bistå kvalitetssikring må de også være naturlige og nyttige som ledelsesverktøy ved prosesser for utvikling og forbedring (Gjøsæter, 2011). Informantene benytter i stor grad resultatene ved fremleggelser av styresaker og ulike rapporter internt. NTNU holder ofte oppfølgingsmøter hvor de benytter BEVISST systemet og resultatene som et tema for videreutvikling. Også HVL og HiNN har ulike møter mellom fakultets ledelse og rektorat for samme tema. Dermed henger kontrollmekanismen sammen med evalueringer og kontinuerlig læring. Flere informanter sier også at de evaluerer intern finansieringsmodell underveis, men at det fremdeles er kort tid siden innførelse av ny modell i 2017. Ved å benytte evalueringer som en del av virksomhetsstyringen kan det skape en ny forståelse og realitet som ofte endrer seg i løpet av evalueringene (Kivistö et al., 2019). Dermed kan verktøyene tilpasses og endres over

tid. Dette kan også sies å henge sammen med statens mål om å bruke informasjon til læring (DFØ, 2020).

## 6.4 Indikatorene ved resultatbasert finansiering

Finansieringsmodellen fra KD består av en basiskomponent (70%) og en resultatbasertkomponent med åpen og lukket ramme (30%) (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Basiskomponenten har ikke endret seg mye i løpet av årene, men endringer utført i 2017 har ført til flere resultatinsentiver mot forskning, noe som kan redusere forskeres autonomi (Pinheiro et al., 2019). Den resultatbaserte komponenten er svært viktig fordi basiskomponent ikke dekker alle faste kostnader. Dermed må UH-institusjonene opprettholde resultatfinansieringen for en bærekraftig økonomi, og øke uttelling for å skaffe handlingsrom. En kjent kritikk av resultatmålinger er at det som ikke måles nedprioriteres, og at opportunistisk adferd kan forekomme (Aarrevaara et al., 2019). Slik adferd kan være evident ved UH-institusjonene som blant annet overopptak av studenter, flere midlertidige tilsatte og nedprioritering av utvekslingsstudenter. MRS måler og kontrollerer presist oppnåelse på indikatorer, men kan underkjennes og skape risiko for ikke å se det helhetlige bildet (Söderlind et al., 2019). UH bør derfor prioritere og fastsette mål som er kausale mot både indikatorene og formålet til indikatorene, noe de ser ut til å gjøre. Flere informanter benytter resultatindikatorene ved insentiv ordninger og beslutningsprosesser, noe som kan føre til neglisjering av skjønnsmessige og kvalitative vurderinger (Söderlind et al., 2019). Numeriske målinger på individnivå kan også føre til redusert tillit mellom ansatte og ledere (Porter, 1995), dette er noe UH ledelsen ser ut til å unngå. Söderlind et al. (2019) beskriver tre faktorer som essensielle for resultatmålingenes påvirkningskraft: «actionability», «legitimacy» og «institutuinalisation». Det handler om at indikatorene må føre til ønsket aktivitet, oppfattes som legitime og reelle, og at det enkelt kan implementeres i virksomhetene. Indikatorene fra KD har på mange måter utført dette. Hver enkelt indikator har ulike påvirkninger for UH-institusjonene, som vil bli utdypet her.

Studentindikatorene, som består av antall studiepoeng, utvekslingsstudenter og ferdigutdannede kandidater utgjør den største delen av de finansielle insentivene (Geschwind, Hansen, et al., 2019). Studiepoengs produksjon og kandidatproduksjon kan sees i sammenheng, hvor den ene måler antall studenter, mens den andre skal sørge for at studentene fullfører studieløpene (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Dermed er dette indikatorer som

---

skal sørge for studentgjennomstrømning. Når indikatoren først ble opprettet startet en strategisk kalkulering av kostnader per student mot resultatinsentiver ved UH-institusjonene (Harg et al., 2010). Enkelte utdanninger har større insentiver i forhold til kostnadene, noe som førte til økte studentopptak ved disse utdanningen jamføre informant. En grunnleggende faktor er at det koster omtrent like mye å utdanne 40 studenter som 20 studenter ved f.eks. økonomifag. På den andre siden blir jobbmarkedet og samfunnsbehovene nedprioritert ved opptak utover tildelte studieplasser, noe som stimulerer aktivitet som ikke er tiltenkt (Hillman et al., 2015). Dermed insentivers overopptak av studenter, og det kan føre til opprettelse av billigere studieprogram hvor det er godt søkergrunnlag, slik at institusjonen kan tjene penger (Bogen et al., 2014). Flere institusjoner gjorde en form for overopptak ved innføring av indikatoren. Dette har senere skapt vansker ved redusert søkergrunnlag der de i tillegg fikk tildelt nye studieplasser i form av basisfinansiering, og en forventning av økt studiepoeng- og kandidatproduksjon som de ikke kunne innfri. Samtidig er det flere studier med praksis, laboratorier og behov for ekstra undervisningsutstyr som blir underfinansiert ut fra kategoriene. Tilsvarende funn ble gjort av en arbeidsgruppe som undersøkte handlingsrommet ved UH-institusjonen i 2010 (Harg et al., 2010). Eksempler er fysioterapi- og lærerutdanninger hvor de må betale for praksisplasser, noe som gir en skjevhet da finansieringssystemet ikke tar høyde for dette, og informantene mener dette kan gå utover kvaliteten ved disse utdanningen.

Indikatorene har også ført til endringer ved emneplaner og studieløp som følge av kostnadsbesparelser mot inntekter ved ulike studieretninger. Det er ønskelig fra KD sin side å fremme effektivisering (Kunnskapsdepartementet, 2019a), men det kan være diskutabelt om tiltakene fremmer kvalitet. Flere har innført fellesemner for ulike studieretninger som kan gi større klasser og mindre behov for undervisere. Samtidig har indikatorer skapt en markedsutsettelse hvor studenter blir kapitalisert. Noe som kan føre til at administrasjonen ønsker høyest mulig opptak, uten at faglige tilsatte ser behovet og kan skape misnøye mellom fagtilsatte og administrasjon (Geschwind, Aarrevaara, et al., 2019). Det er intern konkurranse ved fordeling av frie studieplasser og eksternt konkurranse mellom institusjonene for studentsøknader. Ved nedgang i studenttall kan det også være vanskelig å dekke faste kostnader som lønn, grunnet ansatte er spesialisert på egne fagfelt, og ikke kan undervise andre emner. Dette gjør at resultatbasert finansiering skaper mindre fleksibilitet og forutsigbarhet. Samtidig har studentene fått økt betydning, noe som kan føre til bedre undervisning og kvalitet. Informantene har ulike tiltak for å øke studentgjennomstrømning, blant annet

åpningsuker/fadderuke, gruppearbeid, studiereiser, veiledning, studentdemokrati osv. Målet er felles for alle; bygge relevante og gode studieløp, skape et godt studentmiljø, og gi studentene god oppfølging, noe som skal føre til studentgjennomstrømning. Bogen et al. (2014) stiller på den andre siden spørsmål om studentgjennomstrømning er tegn på god kvalitet ved utdanningen? Da det for eksempel kan føre til at eksamenskravene blir senket eller andre uønskede tiltak.

Antall utvekslingsstudenter er en indikator som skal fremme internasjonal læring og samarbeid (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Indikatoren inkluderer både utreisende og innreisende studenter, hvor administrative kontorer for internasjonalisering i størst grad er ansvarlig for aktiviteten. Faglige tilsatte er mindre berørt av tema, men Covid-19 pandemien har ført til avlysning av utvekslingsprogrammet for høsten 2020 og kan ha påvirket informantene da intervjuene er utført i samme tidsperiode. UH-institusjonene har som følge av indikatoren opprettet flere strategiske partnerskap- og samarbeidsskoler i utlandet, hvor de ønsker å sende studenter på utveksling og rekruttere innkommende utvekslingsstudenter. Samtidig gis det informasjon og oppfølging til både utreisende og innreisende studenter med ønske om å bidra til økt utveksling. Det er i midlertidig interessant at finansielle insentiver fra KD virker mot sin hensikt. Uttellingen for utreisende utvekslingsstudent (om lag 15 000 kr per student i 2020) er under halvparten av uttellingen for studiepoengproduksjon (fra 35 000 kr kategori F til 137 000 kr kategori A i 2020). Dette gir en motsatt effekt for institusjonene, da de ikke får uttelling for studiepoengproduksjon utvekslingsstudenter generer i utlandet. På den måten får UH-institusjonene som sender studenter på utveksling redusert finansielle insentiver. Innreisende studenter gir til motsetning en dobbel uttelling ved både studiepoengproduksjon og utvekslingsinsentiver.

Indikatoren for publiseringspoeng har laget en målbar skala for forskning, noe som har skapt store diskusjoner. Det kan være en risiko for at publiseringspoeng fremmer kvantitet istedenfor kvalitet, og at vektning basert på to klassifiseringsnivåer ikke er tilstrekkelig (Söderlind et al., 2019). Samtidig benytter flere faglige ledere indikatoren som et verktøy til beslutningstaking ved tildeling av FoU tid, insentiver, forskergrupper, opprykk o.l. Dermed har indikatoren stor betydning for hver enkelt forsker. Forskerne er dog skeptiske til målingen og informantene mener den mangler kvalitative vurderinger, fremmer økt publisering uten kvalitet, og styrer hvilke publiseringskanaler de benytter. Tilsvarende er flere faglige ledere kritiske til å måle individer, noe indikatoren heller ikke har til hensikt å gjøre (NPI, u.å). Ved å måle individer kan det også føre til at lavt publiserende individer «henges ut» (Geschwind, Aarrevaara, et

---

al., 2019). Samtidig kan det være nyttig å tildele insentiver på individnivå for å øke motivasjonen og gi en ønsket effekt (Abramo et al., 2012). Akademikere benytter indikatorene på eget initiativ, i form av lønnsforhandlinger, opprykk og innpass til nettverk (Söderlind et al., 2019), noe som kan tyde på at det allikevel er aksept for målesystemet. På den andre siden er dette den eneste universelle måten å «måle» forskning på tvers av disipliner, noe som kan virke etterlengtet.

Publiseringspoeng har også ført til større bevissthet rundt publiseringskanaler, da ulike tidsskrifter gir ulikt klassifiseringsnivå. Alle forskningstema er ikke like relevant for ulike tidsskrift, som kan føre til en skjev fordeling av forskningstema. En risiko er at forskere velger forskningstema basert på ønsker fra utslagsgivende publiseringskanaler, og nedprioritere andre viktige tema (Bogen et al., 2014). Men på den andre siden har publiseringsindikatoren fått en aksept i sektoren, og økt bevisstheten rundt forskning, noe som forsterker prioriteringen av ansvaret ved kunnskapsdeling og formidling (Bogen et al., 2014). Det er gjennomført en økende grad av forskningspublikasjoner i årene etter innførsel av indikatoren, noe som tyder på at den utfører sin hensikt, men det kan også skyldes flere tilsatte (Aagaard et al., 2015). På grunn av at indikatoren utgjør en svært liten del av finansielle insentiver, virker det å være systemene rundt indikatoren (FoU tid, nettverksbygging o.l.) som skaper de reelle insentivene for å øke publiseringspoeng. Indikatoren kan ha forårsaket et konkurransegrunnlag mellom institusjoner, der en lukket ramme gir størst uttelling for de som generer flest poeng (Stensaker, 2014). På den andre siden inkluderer nå indikatoren uttelling for sampubliseringer som kan redusere konkurranse. Dette har også ført til opprettelse av flere forskergrupper som ofte får tildelt finansielle insentiver på bakgrunn av publiseringspoeng for å stimulere aktivitet. Enkelte informanter nevner at dette kan være problematisk, da det fører til at individer krangler om hvem som har skapt insentivmidlene ved å publisere mest. Forskergrupper kan også føre til at enkeltpersoners uferdige individuelle forskningsmaterialer blir liggende, da all forskningstid går til gruppenes prosjekter. Bogen et al. (2014) finner på den andre siden at det er et økende antall publiserende forskere og publiseringer i fagfellevurderte tidsskrifter, samtidig som kvaliteten ikke har økt i tak med kvantiteten.

Stipendiater tildeles som rekrutteringsstillinger ved basiskomponenten, men også som resultatmidler ved indikator for ferdig utdannede PhD-kandidater (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Ved HiNN og HVL er det vanskelig å skille hvilke påvirkninger indikatoren gjør, mot hva som gjøres for å oppnå en ønsket universitetsstatus. Satsninger ved indikatoren og egenfinansierte stipendiater henger i stor grad sammen med universitetsambisjoner da antall

doktorgradsutdanninger er ett av akkrediteringskravene for å bli universitet (Hansen, Aarrevaara, Geschwind & Stensaker, 2019). Institusjonene tar opp flere egenfinansierte stipendiater, noe som kunne vært en følge av indikatoren, men også universitetsambisjonen som informantene vektlegger mest. NTNU utføre noe av den samme aktiviteten selv om de allerede er et universitet. Årsaken kan være at det i økende grad er krav om egenfinansierte stipendiater ved eksterne forskningsprosjekt, samtidig som stipendiater benyttes ved opprykk til professortitler. Stipendiatene bidrar ved ulike forskningsprosjekter, noe som kan gjøre dem attraktive for forskergrupper. Det gjøres flere tiltak for å øke kandidatproduksjonen til stipendiater på normert tid, noe som inkluderer integrering i fagmiljøene, oppfølgingsmøter, midtveisevalueringer, driftsmidler, forskningsrådgivere og støtteapparat. Faglige ansatte har lagt merke til flere utlysninger av stipendiatstillinger enn tidligere. Det er derimot usikkert hvor stor effekt resultatindikatoren har på dette.

Ekstern finansiering består av flere indikatorer som har en fellesnevner med at de gir en dobbel uttelling (Bogen et al., 2014). For det første tildeles eksterne midler fra eksterne aktører. I tillegg kommer finansieringsmodellens indikator for eksterne forskningsinsentiver hvor en proSENTSATS av omsetningen tildeles som resultatmidler fra KD (Kunnskapsdepartementet, 2019a). Denne doble gevinsten kan føre til at de «de rike blir rikere og de fattige fattigere» (Bogen et al., 2014, s. 18). Flere informanter nevner ekstern finansiering som ett satsningsområde og en viktig bidragsyter for å øke handlingsrommet. Faglige tilsatte som får tildelt eksterne forskningsprosjekt blir ofte frikjøpt fra undervisningstid, får tilgang til flere driftsmidler og stipendiater (Pinheiro et al., 2019). På den andre siden skaper søknadsrunder merarbeid som går utover FoU tiden til forskerne, og det er få søknader som blir akseptert. Faglige ledere får også merarbeid ved at frikjøp av undervisningstid fører til et behov for midlertidig tilsatte. Dette gjør at de må forskyve timeplaner til andre ved enheten eller tilsette timelærere eller engasjert personale, noe som øker andel midlertidige ved UH-sektoren (Bogen et al., 2014). Samtidig gir ekstern forskning et større handlingsrom og fremmer forskning, noe som gjør at faglige ledere ønsker ekstern finansiert aktivitet. Bleiklie et al. (2015) mener eksterne forskningsaktører penetrer hierarkiet ved UH-institusjonene, men dette virker ikke evident ved empirien. Informantene anser eksterne forskningsprosjekter som egne prosjekter utenfor normal drift, dermed har eksterne forskningsaktører stor innflytelse over prosjektene, men liten innflytelse over normal drift som tilfaller ved «hierarkiet».



---

## 7. Konklusjon

Denne studien omhandler finansieringssystemet for norske statlige universiteter og høyskoler (UH). Formålet med studien er å belyse hvordan statens finansieringsmodell kan påvirke virksomhetsstyringen til UH-institusjonene. Datamateriale er ikke omfattende nok til å muliggjøre konkret generalisering, men den frembragte empirien bekrefter mye av tidligere forskning, og har funnet elementer som kan være nyttig for videre forskning. Resultatet kan oppsummeres med at finansieringsmodellen har gitt UH-institusjonene (1) økt autonomi, (2) markedsutsetting, og (3) økt økonomifokus. Samtidig tyder det på at finansieringssystemet og autonomien har ført til større ulikheter mellom og internt ved UH-institusjonene. Dette kan være interessant for videre forskning. Tre forskningsspørsmål ble stilt for å besvare problemstillingen: A) Hvordan har autonomien til UH endret seg som følge av finansieringssystemet? B) Hvordan påvirkes UH-institusjonene av resultatfinansieringen? og C) I hvilken grad benytter UH-institusjonene den statlige finansieringsmodellen internt?

### 7.1 Hvordan har autonomien til UH endret seg som følge av finansieringssystemet?

UH har ved tidligere praksis blitt sentralstyrt fra staten i form av aktivitet- og oppgavestyring (Johnsen, 2015; Tollefsen & Sørheim, 2014), noe som ble endret etter nye reformer der finansieringssystemet var et verktøy. Det ble innført mål- og resultatstyring, og budsjettet ble tildelt som en rammefinansiering basert på resultatoppnåelse (30%) og en basisfinansiering (70%). Rammetildelingen har gitt UH-institusjonene økt autonomi, da de selv skal prioritere satsningsområder og aktiviteter for å nå virksomhet- og sektormål innenfor økonomisk rammetildeling (Pinheiro et al., 2019). Noe som har ført til økt ansvar for virksomhetsstyringen der de selv prioriterer og planlegger resurser gjennom handlingsplaner og strategier (DFØ, 2020). På den andre siden er autonomien vekslet mot rapporteringer og et større kontrollbehov fra eier/staten (Christensen, 2011; Stensaker, 2014). Alle informantene opplever økende rapporteringskrav. Det kan virke å være en forskyvning fra statens tidligere aktivitet- og oppgavestyring til nå å være en intern aktivitet- og oppgavestyring gjennom sentralstyrt strategier og handlingsplaner. En forklaring kan være at autonomien har ført til en profesjonalisering av ledelsen (Geschwind et al., 2019). Ut fra dybdeintervjuene utformes også handlingsplaner og strategier delvis med mål som kan knyttes til resultatindikatorerne og

insentivsystemer ved finansieringssystemet. Slike insentivsystemer og rapporteringskrav kan ha ført til en følelse av redusert profesjonell autonomi for faglige tilsatte (Christensen, 2011)

## 7.2 Hvordan påvirkes UH-institusjonene av resultatfinansieringen?

Resultatfinansieringen utgjør om lag 30% av rammetildelingen til UH-institusjonene. På grunn av at basisfinansieringen ikke dekker alle faste kostnader, må UH-institusjonene fremskaffe resultatfinansiering for å opprettholde bærekraftig økonomi. Dette gjør at UH blir mer resultatutsatte (Söderlind et al., 2019), noe som har ført til et økt økonomifokus. Dersom institusjonene også ønsker å utføre egne satsninger må de øke handlingsrommet gjennom insentiver fra resultatfinansieringen, noe som igjen setter et større økonomifokus til virksomhetsstyringen. Dette kan også skape ulikheter mellom og internt ved UH-institusjonene. Resultatindikatorene berører kjerneaktivitetene forskning og undervisning, og er benyttet som et ledelsesverktøy til beslutningstaking og utforming av strategier. Noe som kan føre til endringer av tidligere praksis og prosesser (Söderlind et al., 2019). Eksempler er nye handlingsplaner og strategier som rettes mot kausal aktivitet for måloppnåelse ved indikatorene. Resultatfinansieringen har også fremskaffet en markedsutsettelse for UH-institusjonene. B.la. finansieres de ut fra studentgjennomstrømning. Dette gjør også at studentene danner grunnlag for et marked hvor institusjonene må rekruttere studenter og påvirkes av konjunkturer ved studentmarkedet. Samtidig er det en direkte konkurranse mellom institusjonene ved forskningsinsentivene som har en lukket resultatfinansiert ramme.

## 7.3 I hvilken grad benytter UH-institusjonene den statlige finansieringsmodellen internt?

NTNU, HVL og HiNN har laget interne budsjettfordelingsmodeller som overordnet videreforder budsjettammen til fakultetene og institusjonelle virkemål (felles administrasjon, husleie, strategiske satsninger etc.). Disse modellene bygger på samme prinsipper som den statlige finansieringsmodellen fra KD. Hvor resultatindikatorene og tildeling som rammefinansiering benyttes for fakultetene, mens institusjonelle virkemål i hovedsak realbudsjetteres. En følge av dette er at institusjonene i praksis budsjetterer institusjonelle virkemål først, noe som reduserer basisfinansieringen og satser for insentivene ved resultatindikatorene som går til fakultetene. Dette fører til at fakulteter blir mer

---

resultatutsatte, da større andel av budsjettildelingen er resultatavhengig. Noe som igjen kan øke økonomifokuset og skape interne ulikheter. Ut fra intervjuene viderefordeler fakultetene budsjettammen på ulikt vis ned til instituttene. Dette gjør at enkelte institutter er mer resultatutsatt enn andre. Samtidig er det ulike insentiv-ordninger internt, spesielt ved forskningsindikatorene. Det virker imidlertid som at faglige tilsatte er mer påvirket av verktøy som formes rundt finansieringsmodellen ved f.eks. en kvantitativ måling av forskning i form av publiseringspoeng. Mens administrative ledere og faglige ledere direkte berøres av budsjettmidler, hvor de må øke resultatoppnåelsen for å fremskaffe handlingsrom. Faglige tilsatte kan virke å være mer indirekte påvirket som følge av tilpasninger og strategier ledelsen fremmer i forbindelse med resultatindikatorene.

## 7.4 Begrensninger og videre forskning

Denne studien har benyttet et lite utvalg av UH-sektoren (NTNU, HVL og HINN). Det er ikke frembrakt nok datamateriale til å muliggjøre verdig generalisering. Grunnen er en stor og kompleks UH-sektor hvor det også virker å være ulikheter internt og mellom institusjonene. Funnene i studien kan allikevel være interessant for videre forskning. En mer omfattende kvantitativ studie hvor det også benyttes en kombinasjon av fokusgrupper og dybdeintervjuer kan være nyttig for å skape en konkret generalisering.

Dybdeintervjuene avdekket ulikheter internt og mellom UH-institusjonene. Videre forskning kan undersøke hvilke drivere som skaper ulikhetene og hvilke konsekvenser det eventuelt gir. Det er også interessant at UH-institusjonene utarbeider egne virksomhetsstyringssystemer som BEVISST ved NTNU. Informantene fra HiNN og HVL har fortalt om planer til tilsvarende systemer. Disse systemene innhenter blant annet informasjon fra resultatindikatorene til KD, noe som alle UH-institusjoner kunne hatt nytte av. Det kan derfor være interessant å undersøke hvordan delingskulturen ved UH sektoren er, og mer spesifikt ved administrative tjenester. For eksempel: Bruker UH-institusjonene store ressurser på å utvikle egne programmer som egentlig kunne vært hensiktsmessige for hele sektoren? Er det en mangel på samarbeid og delingskultur ved administrative tjenester?

## Litteraturliste

- Aagaard, K. (2015). How incentives trickle down: Local use of a national bibliometric indicator system. *Science and Public Policy*, 42(5), 725-737. <https://doi.org/10.1093/scipol/scu087>
- Aagaard, K., Bloch, C. & Schneider, J. W. (2015). Impacts of performance-based research funding systems: The case of the Norwegian Publication Indicator. *Research evaluation*, 24(2), 106-117. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvv003>
- Aarrevaara, T., Pinheiro, R. & Söderlind, J. (2019). Strategy as Dialogue and Engagement. I R. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education A Comparative Account from the Nordic Countries: A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 211-234). Cham: Palgrave Macmillan.
- Abramo, G., Cicero, T. & D'Angelo, C. A. (2012). The dispersion of research performance within and between universities as a potential indicator of the competitive intensity in higher education systems. *Journal of informetrics*, 6(2), 155-168. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2011.11.007>
- Amaral, A., Meek, L. V. & Larsen, I. M. (Red.). (2003). *The Higher Education Managerial Revolution?* Springer, Dordrecht. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7>
- Arntsen, F. & Tobro, R. (2017). *Forslag til rammefordelingsmodell for NTNU*. NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Hentet fra [https://innsida.ntnu.no/c/wiki/get\\_page\\_attachment?p\\_l\\_id=22780&nodeId=24647&title=Rammefordelingsmodellen&fileName=Styrevedtak%20RFM%2012.01.2017.pdf](https://innsida.ntnu.no/c/wiki/get_page_attachment?p_l_id=22780&nodeId=24647&title=Rammefordelingsmodellen&fileName=Styrevedtak%20RFM%2012.01.2017.pdf)
- Aspøy, A. (2014). Kontrolloverskudd og tillitsmangel. *Stat & Styring*, 24(2), 2-5. Hentet fra [http://www.idunn.no/stat/2014/02/kontrolloverskudd\\_og\\_tillitsmangel](http://www.idunn.no/stat/2014/02/kontrolloverskudd_og_tillitsmangel)
- Bakken, K. (2017). *Intern budsjettfordelingsmodell*. Innlegg presentert ved Styremøte Abstract hentet fra <https://www.hvl.no/globalassets/hvl-internett/dokument/motepapir/hogskulestyret-2016-2017/2017-09-innkalling.pdf>
- Berger, P. L., Luckmann, T. & Wiik, F. (2000). *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforl.
- Bleiklie, I., Enders, J. & Lepori, B. (2015). Organizations as Penetrated Hierarchies: Environmental Pressures and Control in Professional Organizations. *Organization studies*, 36(7), 873-896. <https://doi.org/10.1177/0170840615571960>
- Bogen, H., H., Lund, E., Norgård, J., D., Sandbakken, G. & Torp, K., E. (2014). Finansieringssystemet i høyere utdanning - hvordan påvirker det kvaliteten i sektoren? *Temanotat* 4/2014. Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/kunnskapsgrunnlag/publikasjoner/2014/finansieringssystemet-i-hoyere-utdanning---hvordan-pavirker-det-kvaliteten-i-sektoren/>
- Bowden John, A. (2005). Reforming Higher Education in the Nordic Countries. *Quality assurance in education*, 13(4), 353-355. <https://doi.org/10.1108/09684880510626610>
- Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher education*, 62(4), 503-517. Hentet fra <http://www.jstor.org.ezproxy.inn.no/stable/41477881>
- Corgnet, B., Gómez-Miñambres, J. & Hernán-González, R. (2018). Goal setting in the principal-agent model: Weak incentives for strong performance. *Games and economic behavior*, 109(109), 311-326. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2017.12.017>
- Czarniawska, B. (2014). *Social science research : from field to desk*. Los Angeles: Sage.

- 
- DeNisi, A. S. & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433. <https://doi.org/10.1037/ap10000085>
- DFØ. (2019a, 29. april 2020). Hva er mål- og resultatstyring? Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/hva-er-mal-og-resultatstyring>
- DFØ. (2019b, 29. april 2019). Hva skiller mål- og resultatstyring fra New Public Management? Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/mal-og-resultatstyring/mal-og-resultatstyring-og-new-public-management-hva-er-hva>
- DFØ. (2020, 13. juli 2020). Hva er virksomhetsstyring? Hentet fra <https://dfo.no/fagomrader/etats-og-virksomhetsstyring/virksomhetsstyring/hva-er-virksomhetsstyring>
- Doorasamy, M. (2015). Product Portfolio Management: An Important Business Strategy. *Foundations of Management*, 7(1), 29-36. <https://doi.org/10.1515/fman-2015-0023>
- Dougherty, K. J. & Natow, R. S. (2015). *The Politics of Performance Funding for Higher Education : Origins, Discontinuations, and Transformations*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Dougherty, K. J. & Reddy, V. (2013). *Performance Funding for Higher Education: What Are the Mechanisms? What Are the Impacts?* Somerset, UNITED STATES: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management and Business Research* SAGE Publications.
- Eisenhardt, K., M. & Graebner, M., E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management journal*, 50(1), 25-32.
- Fallan, L. & Pettersen, I. J. (2016). *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier : endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforl.
- Finansdepartementet, D. K. (2019). *Reglement for økonomistyring i staten: Bestemmelser om økonomistyring i staten*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement\\_for\\_ekonomistyring\\_i\\_staten.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf)
- Fumasoli, T. & Stensaker, B. (2013). Organizational Studies in Higher Education: A Reflection on Historical Themes and Prospective Trends. *Higher Education Policy*, 26(4), 479-496. <https://doi.org/10.1057/hep.2013.25>
- Gándara, D. & Rutherford, A. (2018). Mitigating Unintended Impacts? The Effects of Premiums for Underserved Populations in Performance-Funding Policies for Higher Education. *Research in Higher Education*, 59(6), 681-703. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9483-x>
- Geschwind, L., Aarrevaara, T., Berg, L. N. & Lind, J. K. (2019). The Changing Roles of Academic Leaders: Decision-Making, Power, and Performance. I R. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education A Comparative Account from the Nordic Countries: A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 181-210). Cham: Palgrave Macmillan.
- Geschwind, L., Hansen, H. F., Pinheiro, R. & Pulkkinen, K. (2019). Governing Performance in the Nordic Universities: Where Are We Heading and What Have We Learned? I R. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education: A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 269-299). Cham: Palgrave Macmillan.
- Gjøsæter, Å. (2011). Kvalitetssikringssystemer som ledelsesverktøy innenfor høyere utdanning – systemer for styring og kontroll eller for utvikling og forbedring? *Uniped*, 4(3), 68-79.

- 
- Grindheim, J. E. (2011). Virksomhetsstyring i staten. *Stat & Styring*, 21(1), 27-30. Hentet fra <http://www.idunn.no/stat/2011/01/art16>
- Hagness, K., Vatne, M. & Nordheim, K. (2014). Effektiv virksomhetsstyring. *Magma*, 4, 34-38.
- Hansen, H. F., Aarrevaara, T., Geschwind, L. & Stensaker, B. (2019). Evaluation Practices and Impact: Overload? I R. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education A Comparative Account from the Nordic Countries: A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 235-236). Cham: Palgrave Macmillan.
- Harg, M., Chaffey, P., Grønmo, S., Hallen, A., Hjeltne, G., Hodne, B., ... Solhaug, A. (2010). *Handlingsrom for kvalitet: rapport fra arbeidsgruppe som har vurdert handlingsrommet i universitets- og høyskolesektoren*. Regjeringen.no. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/rapporter/handlingsrom\\_for\\_kvalitet.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kd/vedlegg/rapporter/handlingsrom_for_kvalitet.pdf)
- Hillman, N. W., Tandberg, D. A. & Fryar, A. H. (2015). Evaluating the Impacts of “New” Performance Funding in Higher Education. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 37(4), 501-519. <https://doi.org/10.3102/0162373714560224>
- HiNN. (2020). Nøkkeltall Høgskolen i Innlandet 2019. Hentet 25. okt. 2020 fra <https://www.inn.no/om-hoegskolen/noekkeltall>
- HVL. (2020, 06 mai 2020). Nøkkeltal for HVL. Hentet 25. okt. 2020 fra <https://hvl.no/om/nokkeltal/>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johnsen, Å. (2015). For mye detaljstyring og for lite målstyring? *Stat & Styring*, 25(2), 36-37. Hentet fra [http://www.idunn.no/stat/2015/02/for\\_mye\\_detailjstyring\\_og\\_for\\_lite\\_maalstyring](http://www.idunn.no/stat/2015/02/for_mye_detailjstyring_og_for_lite_maalstyring)
- Kivistö, J., Elias, P., Berg, L. N., Hansen, H. F., Geschwind, L. & Lyytinen, A. (2019). Performance in Higher Education Institutions and Its Variations in Nordic Policy IR. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education : A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 37-67). Cham: palgrave macmillan.
- Krücken, G. & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. I G. S. Drori, J. W. Meyer & H. Hwang (Red.), *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change* (s. 241-257). Oxford: Oxford: Oxford University Press.
- Kunnskapsdepartementet. (2007). Statusrapport for Kvalitetsreformen i høgre utdanning (St.meld. nr. 7 (2007–2008)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/9566e7641bc84a3fbc3e218106022f9/no/pdfs/stm200720080007000dddpdfs.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2019a). *Orientering om statsbudsjettet 2020 for universitet og høgskular*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2020-for-universitet-og-hogskular-til-publisering.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2019b). *Tildelingsbrev 2020 for Høgskulen på Vestlandet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/7ee6c83853d94c7eb8a86d9270245ca0/tildelingsbrev-2020--for-hogskulen-pa-vestlandet.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2020). Rammer for arbeidet til styrene for universiteter og høyskoler. Hentet fra Rammer for arbeidet til styrene for universiteter og høyskoler

- 
- Lekve, Å. K. (2017). *Årsbudsjett 2018*. Innlegg presentert ved Styremøte. Abstract hentet fra <https://www.inn.no/content/download/144472/2315875/file/Sakspapirer%20styrem%C3%B8tet%2019.12%20offl..pdf>
- Lie, A. & Mydske, P. K. (2018). Virksomhetsstyring, etatsstyring og sektorstyring. *Stat & Styring*, 28(3), 56-59. Hentet fra [http://www.idunn.no/stat/2018/03/virksomhetsstyring\\_etatsstyring\\_og\\_sektorstyring](http://www.idunn.no/stat/2018/03/virksomhetsstyring_etatsstyring_og_sektorstyring)
- Maassen, P. (2017). The university's governance paradox. *Higher education quarterly*, 71(3), 290-298. <https://doi.org/10.1111/hequ.12125>
- NPI. (u.å). Definisjon av vitenskapelig publisering. Hentet 05 september 2020 fra <https://npi.nsd.no/>
- NSD. (2020). Database for statistikk om høgre utdanning. Hentet 30.09.2020 fra <https://dbh.nsd.uib.no/>
- NTNU. (2020). Om NTNU – Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet. Hentet 20 okt. 2020 fra <https://www.ntnu.no/om>
- Paradeise, C., Reale, E., Bleiklie, I. & Ferlie, E. (2009). *University governance* Springer.
- Pinheiro, R., Aarrevaara, T., Berg, L. N., Fumasoli, T., Geschwind, L., Hansen, H. F., ... Söderlind, J. (2019). Nordic Higher Education in Flux: System Evolution and Reform Trajectories. I R. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education: A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 69-108). Cham: Palgrave Macmillan.
- Pinheiro, R., Geschwind, L., Hansen, H. F. & Pulkkinen, K. (Red.). (2019). *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education : A Comparative Account from the Nordic Countries*. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-11738-2>
- Porter, T. M. (1995). *Trust in numbers : the pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Pulkkinen, K., Aarrevaara, T., Berg, L. N., Geschwind, L., Hansen, H. F., Hernes, H., ... Söderlind, J. (2019). Does It Really Matter? Assessing the Performance Effects of Changes in Leadership and Management Structures in Nordic Higher Education. I R. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education A Comparative Account from the Nordic Countries: A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 3-36). Cham: Palgrave Macmillan.
- Ramirez, F. O. & Christensen, T. (2012). The formalization of the university: rules, roots, and routes. *Higher education*, 65(6), 695-708. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9571-y>
- Riksrevisjonen. (2015). *Riksrevisjonens undersøkelse av studiegjennomføringen i høyere utdanning* (Dokument 3:8 (2014–2015)). Hentet fra <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2014-2015/studiegjennomfoeringenihoeyereutdanning.pdf>
- Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. F. & Silverman, D. (2004). *Qualitative Research Practice*. London, UNITED KINGDOM: SAGE Publications.
- Seeber, M., Lepori, B., Montauti, M., Enders, J., de Boer, H., Weyer, E., ... Reale, E. (2014). European Universities as Complete Organizations? Understanding Identity, Hierarchy and Rationality in Public Organizations. *Public management review*, 17(10), 1444-1474. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.943268>
- St.meld. nr. 27 (2000-2001). *Gjør din plikt - Krev din rett (kvalitetsreformen)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-27-2000-2001-/id194247/?ch=1>

- Stensaker, B. (2014). Troublesome institutional autonomy : governance and the distribution of authority in Norwegian universities. I M. Shattock (Red.), *International trends in university governance* (s. 34-48). London: Routledge.
- Söderlind, J., Berg, L. N., Lind, J. K. & Pulkkinen, K. (2019). National Performance-Based Research Funding Systems: Constructing Local Perceptions of Research? I R. Pinheiro, L. Geschwind, H. F. Hansen & K. Pulkkinen (Red.), *Reforms, Organizational Change and Performance in Higher Education A Comparative Account from the Nordic Countries: A Comparative Account from the Nordic Countries* (s. 111-144). Cham: Palgrave Macmillan.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tollefsen, S. & Sørheim, R. Ø. (2014). Strategisk styring i staten. I(s. [117]-143). Bergen: Fagbokforl., cop. 2014.
- Tranøy, K. E. (2015, 12 mai 2015). Intersubjektiv. Hentet 30 oktober 2020 2020 fra <https://snl.no/intersubjektiv>
- Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G. & Verschuere, B. (2004). The study of organisational autonomy: a conceptual review. *Public administration and development*, 24(2), 101-118. <https://doi.org/10.1002/pad.316>
- Whitley, R. & Gläser, J. (2014). The Impact of Institutional Reforms on the Nature of Universities as Organisations. I *Organizational Transformation and Scientific Change: The Impact of Institutional Restructuring on Universities and Intellectual Innovation* (bd. 42, s. 19-49). Emerald Group Publishing Limited.



---

## **8. Vedlegg**

### 8.1 Intervjuguide

Del 1: Selvrå derett	Forskere	Hjelpe spm. forskere	Forskningsledelse	Hjelpe spm. forsk.ledere	Administrativ ledelse	Hjelpe spm. adm. ledelse
Spm. 1	Hvordan er fordeling av arbeidstid til forskning, undervisning og administrasjon?	Opplever du individuelle ulikheter mellom ansatte? (fakultetene/enhetene/forskergrupper/etc.? Evn.t. hvorfor?  Uavhengig av stillingskategori? Kan du påvirke tiden selv?	Er det ulik fordeling av forsknings- og undervisningstid mellom individer eller grupper?	Uavhengig av stillingskategori? Har du frihet til å fordele tiden til dine ansatte slik du ønsker?	Har du frihet til å fordele tiden til dine ansatte slik du ønsker?	Hva styrer eventuelt prioriteringene?
Spm. 2	Hvordan kan eksterne forskningsmidler påvirke jobben din?	Frikjøp til å gjøre spesifikke oppgaver? Hvem overtar dine normale oppgaver i så tilfelle? Hvor enkelt er dette? Er det prestisje?	Hvordan påvirker eksterne forskningsmidler deg?	Gjøres det tiltak for å øke dem? Blir ansatte frikjøpt, og du må ansette vikar	Hvilke tiltak har dere for å øke eksternt finansieringen?	Hva er administrasjonen sin oppgave?

Spm. 3	Påvirkes du eller kollegaer av klassifiseringen på forskning? (kvalitetsnivå 1&2, Periodika, Antologi, Monografi, etc.)	Motiveres du til å publisere på et høyere «kvalitetsnivå»? Har du eller noen du kjenner blitt oppfordret til å forske på en måte som skaper høyere klassifisering/kvalitetsnivå?	Hva synes du om klassifisering/kvalitetsnivå på forskning? (type 1,2 monografi, antologi, Periodika etc.)	Gjøres det tiltak for at forskere skal publisere på høyeste nivå?	Hvilke tiltak gjør dere for å øke kvaliteten i forskning.	Bygger dette på kvalitetsnivåene og klassifiseringen av publiseringspoeng?
Spm. 4	Gjør du tiltak for at studentene skal produsere flere studiepoeng og fullføre på normert tid?		Hvilke tiltak har dere for at studenter skal fullføre på normert tid?	Evn.t. avlegge flest mulig studiepoeng?	Hvilke tiltak har dere for at studenter skal fullføre på normert tid?	Evn.t. avlegge flest mulig studiepoeng?
Spm. 5	Gjør du noen tiltak for at studenter skal dra på utveksling?		Hva gjør dere for at studenter skal dra på utveksling?		Hva gjør dere for at studenter skal dra på utveksling?	

Del 2. Strate gi	Forskere	Hjelpe spm. forskere	Forskningsledelse	Hjelpe spm. forsk.ledere	Administrativ ledelse	Hjelpe spm. adm. ledelse
Spm. 6	Føler du at institusjonelle/fakultet strategier påvirker ditt arbeid innen forskning eller utdanning?	På hvilken måte? Hva slags strategier? (Institusjonelle, avdelingsvis, enhetsvis?)	Har du påvirkningskraft til å lage strategier for egne ansatte?	Om ikke, hva med institusjonen? Inneholder strategiene økonomiske mål?	Har du påvirkningskraft til å lage strategier for egne ansatte?	Om ikke, hva med institusjonen? Inneholder strategiene økonomiske mål?
Spm. 7	Er det satt strategiske mål for dine arbeidsoppgaver?	Hva med antall publiseringer? Blir det snakket om noe i medarbeidersamtaler?	Setter du mål får arbeiderne eller grupper/enheter?	Har du egne ønske mål?	Setter du mål får arbeiderne eller grupper/enheter?	Har du egne ønske mål?
Spm. 8	Blir det gjort evalueringer/målinger på ditt arbeid? Hvilke typer?	Studentevalueringer? Antall publiseringer? Studiepoengproduksjon?	Blir det gjort evalueringer eller målinger?	På strategi, mål, prosjekter, resultatindikatorer fra KD	Blir det gjort evalueringer eller målinger?	På strategi, mål, prosjekter. Resultatindikatorer fra KD

Spm. 9	Er det egne strategier – satsninger på stipendiater?	Får stipendiater goder som andre ikke får?	Gjør dere noe for at stipendiater skal fullføre på normertid?		Gjør dere noe for at stipendiater skal fullføre på normertid?	
Del 3 Økonomi	Forskere	Hjelpe spm. forskere	Forskningsledelse	Hjelpe spm. forsk.ledere	Administrativ ledelse	Hjelpe spm. adm. ledelse
Spm. 10	Har dere incentivordninger? (Eventuelt: Påvirker incentivene ditt arbeid eller kollegaer?)	Ris eller ros? Frikjøp for eksterne midler, mer budsjett, priser for mest publiseringer etc.	Finnes det incentivordninger internt?	Ris eller ros? Frikjøp for eksterne midler, mer budsjett, priser for mest publiseringer etc.	Finnes det incentivordninger internt?	Ris eller ros? Frikjøp for eksterne midler, mer budsjett, priser for mest publiseringer etc.
Spm. 11	Kjenner du til finansieringssystem et til UH sektoren?	Vet du hvordan budsjettet fordeles internt ved institusjonen, avdelingen, enheten? (hvordan er du	Kjenner du til finansieringssystemet til UH sektoren? Hvordan mottar du budsjettmidler?	Bygger intern økonomistyring rundt dette? På hvilken måte?	Hvordan fordeles budsjettet internt ved institusjonen, avdelingen, enheten?	Har dette sammenheng med finansieringssystemet til KD?

		eventuelt blitt kjent med det?)				
Spm. 12	Orienteres det om oppnådd resultater bak statlige budsjett tildelingen til universitet/høgskolen?	Studiepoengs produksjon, kandidatproduksjon, rekrutteringsstillinger, publiseringspoeng, eksterne midler, utveksling.	Orienteres ansatte om oppnådd resultater bak statlige budsjett tildelingen til universitet/høgskolen?		Orienteres ansatte om oppnådd resultater bak statlige budsjett tildelingen til universitet/høgskolen?	
Spm. 13	Tenker du over økonomi når du gjør dine vanlige arbeidsoppgaver? (forskning og undervisning)		Tenker du over økonomi når du gjør dine vanlige arbeidsoppgaver?		Tenker du over økonomi når du gjør dine vanlige arbeidsoppgaver?	
Spm. 14	Har du merket noen direkte innvirkninger på ditt arbeid som		Har du merket noen direkte innvirkninger på ditt arbeid som		Har du merket noen direkte innvirkninger på ditt arbeid som	

	følge av økonomi/budsjetttildelinger?		følge av økonomien til høgskolen/universitet?		følge av økonomien til høgskolen/universitet?	
Spm. 15	Er det spesielle ting som prioriteres mer/mindre økonomisk enn de burde?	Internt ved ditt fakultet/avdeling?	Samstemmer KD resultatmodul med dine ønskede prioriteringer/satsninger?	Hvordan påvirker KD resultatmodul /finansieringsmodell deg/institusjonen?	Samstemmer KD resultatmodul med dine ønskede prioriteringer/satsninger?	Hvordan påvirker KD resultatmodul /finansieringsmodell deg/institusjonen?
Spm. 16	Samstemmer internt budsjett tildelingen med Høgskolen/universitetets strategi og visjoner?	Satses det på riktige ting? Hva med enhetsnivå og fakultetsnivå?	Er Høgskolen/universitetets strategi og visjoner gjenspeilet i internt budsjett?	På hvilke områder? Evnt. hvorfor ikke?	Er Høgskolen/universitetets strategi og visjoner gjenspeilet i internt budsjett?	På hvilke områder? Evnt. hvorfor ikke?

---

Spm. 17	Er det noe annet som ikke er spurt om?		Er det noe annet som ikke er spurt om?		Er det noe annet som ikke er spurt om?	
------------	--	--	--	--	--	--

## SPM

## Hva skal spørsmål hjelpe med i forskningen

Spm 1: fordeling av arbeidstid (forskning og undervisning)	Vurdere om de setter inn ekstra ressurser til resultatmålene ved publiseringspoeng og studiepoeng/kandidatproduksjon – Dersom professorer bruker mer tid på forskning er det fordi de vil produsere mest publiseringspoeng?? Hvor stor frihet har ansatte og lederne til å fordele tiden?
Spm 2: Eksterne forskningsmidler	tilknyttet resultatfinansieringen av BOA, EU midler, NFR etc. for å se om resultatfinansieringen påvirker organisasjonen i linjene og om det er målrettede strategier/mål for å øke den.



Spm 3: klassifiseringen på forskning? (kvalitetsnivå 1&2, Periodika, Antologi, Monografi, etc.)	Resultatfinansiering av publiseringspoeng. Poengene vektet ut fra kvalitetsnivå. Hvilken innvirkning har dette?
Spm 4: studenter produsere flere studiepoeng og fullføre på normert	Se om finansieringen for studiepoengproduksjon påvirker organisasjonen
Spm 5: Studenter på utveksling	Se om finansieringen for utvekslingsstudenter påvirker organisasjonen
Spm 6: strategisk påvirkning av forskning eller utdanning	Se om finansieringen for utdanning eller forskning er del av strategien
Spm 7: strategiske mål for arbeidsoppgaver	Se om institusjonen lager egne mål for ansatte, hva disse eventuelt er og om de sammenfaller med måten institusjonen finansieres på.
Spm 8: evalueringer/målinger	I hvilken grad evalueres eventuelt arbeidet som er gjort. Kan eventuelt sløyfes og bruke spm. om incentivordninger og dette som underspørsmål
Spm 10 : satsning på stipendiater	Relatert til finansieringssystemet for stipendiater, gjør institusjonene ekstra tiltak for å få uttelling for stipendiater i finansiering?
Spm 11: incentivordninger	Har institusjonene egne insentiv ordninger? Henger disse sammen med finansieringssystemet til institusjonen? Eks. forskere/forskergrupper får større budsjett dersom de publiserer mer?

---

Spm 12: Orienteres det om oppnådd resultater bak statlige budsjett tildelinger	Kjenner de ansatte til hvordan institusjonen finansieres og er det en aktiv «strategi» for å formidle denne? (kanskje slik at resultat finansieringen skal øke)?
Spm 13: økonomisk påvirkning av arbeidsoppgaver	Hva er ansatte sin egen tanke rundt økonomi og arbeid.
Spm 14: Har du merket noen direkte innvirkninger på ditt arbeid som følge av økonomi/budsjettildelinger?	Hvordan påvirkes ansatte av økonomien
Spm 15: Er det spesielle ting som prioriteres mer/mindre økonomisk enn de burde?	Ansattes egen oppfatning av virksomhetsstyring basert på økonomi
Spm 16: internt budsjett mot Høgskolen/universitets strategi og visjoner	Er det sammenheng eller budsjetteres alt etter faktisk kostnad? (realbudsjettering) – Egne strategier utenfor finansieringssystemet?
Spm 17: Er det noe annet som ikke er spurt om?	Åpent spørsmål

## 8.2 Informasjonsskriv til informanter

### Vil du delta i forskningsprosjektet *Finansieringen av norske statlige universiteter og høyskoler?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan den statlige finansieringsmodellen til universitet og høyskoler påvirker den interne virksomhetsstyringen ved institusjonen. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Forskningsprosjektet er en mastergradsoppgave ved Handelshøgskolen i Innlandet. Oppgaven vil forsøke å finne hvilke konsekvenser finansieringssystemet til universiteter og høyskoler har for virksomhetsstyringen. Resultatfinansiering er en del av rammetildelingen til universiteter og høyskoler, men i hvilken grad dette påvirker ulike organisatoriske linjer er uvisst og mulig forskjellig ved institusjonene? Derfor er det interessant å undersøke hvordan tilsatte kan være påvirket direkte eller indirekte.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskolen i Innlandet

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Som ansatt ved enten HVL, HiNN eller NTNU er du tilfeldig utvalgt basert på din stillingstittel. Din kontaktinformasjon er funnet via nettsidene til din institusjon.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Du vil bli innkalt til et digitalt dybdeintervju på Zoom, som antas å vare mellom 30 og 60 minutter. Dersom tillatelse foreligger, vil jeg ta opptak og notater av intervjuet. Det vil være en person som intervjuer deg. Opptak og all informasjon som kan spores til deg vil slettes etter prosjektoppgaven er fullført.

Som informant vil du være anonym og ingen sensitiv informasjon, personopplysninger eller annet som kan spores tilbake til deg som person vil publiseres. Informantene deles inn i tre grupper: 1 faglige tilsatte, 2 faglige ledere og 3 administrative ledere.

Ved oppgave teksten vil du kun omtales som informant ved en av gruppene. Hver gruppe vil ha mellom 3 til 5 informanter. Totalt vil det intervjues minimum 10 personer og maksimum 20.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Tilgang til eventuelle opptak og notater vil kun være for skribenten av oppgaven (Frank Haugen). Veileder Per Christian Ahlgren og eventuelt sensorer vil kun motta anonymisert informasjon. Ingen personopplysninger eller annet skal kunne spores tilbake til deg som person. Navn og kontaktopplysningene dine vil erstattes med navnet på gruppen du er en del av. Eksempel: informant fra faglige tilsatte.

Frank Haugen vil samle inn data og holde intervjuene.

### **Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet avslutter?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 20. desember 2020. Etter dette vil alle opptak og notater fra intervjuene slettes.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og

- 
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir meg rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet ved Frank Haugen : [f\\_haugen@hotmail.com](mailto:f_haugen@hotmail.com) eller veileder ved Høgskolen i Innlandet: Per Christian Ahlgren: [per.c.ahlgren@ntnu.no](mailto:per.c.ahlgren@ntnu.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Frank Haugen

## **8.3 Samtykke erklæring**

-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet finansieringen av norske statlige universiteter og høyskoler, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at informasjonen jeg gir kan benyttes anonymt i rapporten fra prosjektet
- at opptak av intervjuet kan gjøres

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 8.4 NSD godkjenning

1.11.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Finansieringen av norske statlige universiteter og høyskoler

#### Referansenummer

965006

#### Registrert

11.09.2020 av Frank Haugen - 180536@stud.inn.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomifag

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Per Christian Ahlgren, per.ahlgren@inn.no, tlf: 48228303

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Frank Haugen, f\_haugen@hotmail.com, tlf: 95857674

#### Prosjektperiode

10.09.2020 - 20.12.2020

#### Status

18.09.2020 - Vurdert

#### Vurdering (1)

##### 18.09.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.09.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:  
[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.12.2020.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Zoom er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!



1.11.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Kontaktperson hos NSD: Simon Gogl  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)