

Universiteter for fremtiden: Tyve år med universitetsloven

Samtalebog

Citater fra samtaler med 20 interessenter

Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd

Samtalebog:

Universiteter for fremtiden • citater fra samtaler med 20 interessenter
DFiR 2023

Publikationen kan hentes på www.ufm.dk/dfir

Udgivet af Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd

Juni 2023

Uddannelses- og Forskningsministeriet

Børsgade 4

1215 København K.

Indhold

Introduktion.....	4
Samtalepartnerne.....	6
Kapitel 1 • Universiteternes autonomi	10
Kapitel 2 • Principper for god ledelse	15
Kapitel 3 • Principper for god finansiering.....	27
Kapitel 4 • Universiteternes samarbejde med andre	41
Kapitel 5 • Universitetet som kulturbærende institution i den demokratiske debat.....	47
Kapitel 6 • Institutionernes arbejdsdeling, konkurrence og samarbejde	54
Litteraturliste	59

Introduktion

Universitetssektoren er kompleks og omfattende. De otte danske universiteter forvalter hvert år omkring 30 mia. kroner, beskæftiger 33.500 medarbejdere, har 150.500 studerende indskrevet og samarbejder med andre forskningsinstitutioner samt en bred vifte af nationale og internationale virksomheder, organisationer.

Sektorens styrings- og finansieringsstruktur skal balancere mange hensyn på kort og langt sigt. DFIR har derfor fundet det relevant at undersøge, om rammerne for sektoren er fremtidssikret i anledning af 20-året for universitsloven fra 2003.

Projektet er igangsat med det formål at dele anbefalinger, der understøtter, at universiteterne også i fremtiden kan opbygge og fastholde frie og attraktive forskningsmiljøer, rekruttere nationalt og internationalt talent, hjemtage offentlige og private investeringer og etablere samarbejder med lokale, nationale og internationale private og offentlige aktører.

Projektelementer

DFIR har med afsæt i universiteternes enstrengede ledelsesstruktur, de øgede konkurrenceudsatte forskningsmidler og universiteternes autonomi fokuseret på 1) universiteternes fremtidige globale udfordringer, 2) forskernes forskningsfrihed, inddragelse i væsentlige beslutninger og tryghed i ansættelsen samt 3) forskernes bredere videnformidling, -udvikling og -samarbejde. Rådets anbefalinger bygger på følgende projektelementer:

- Litteraturstudie af nationale og internationale rapporter og forskningslitteratur.
- Studietur til Nederlandene i september 2022.
- Stakeholdersamtaler med 21 centrale aktører i berøring med den danske universitetssektor.
- Spørgeskemaundersøgelse blandt 9.578 adjunkter, lektorer og professorer ved alle otte universiteter (svarprocent 35 pct.).
- Spørgeskemaundersøgelse blandt 146 institutledere ved alle otte universiteter (svarprocent 80 pct.). Denne undersøgelse er udført i samarbejde med Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab.
- DFIR-konferencen "Universiteter for fremtiden", afholdt den 2. november 2022.

Stakeholdersamtalerne

I efteråret 2022 og vinteren 2023 har DFIR i regi af projektet gennemført 21 stakeholdersamtaler med repræsentanter for medlemmerne af Folketinget, Uddannelses- og Forskningsministeriets departement, de eksterne bestyrelsesmedlemmer, rektorerne, institutlederne, det videnskabelige personale og deres interesseorganisationer, de private og offentlige forskningsfinansierende parter, samt aftagere i den private sektor. Der er én interviewperson, der efter samtalens gennemførelse ikke har ønsket at indgå i samtalebogen.

Interviewpersonerne udtaler sig alle i egen person ud fra deres viden om og erfaring med den danske universitetssektor og således ikke som repræsentant for deres institution. Der er en overvægt af repræsentanter fra ledelserne i centrale organisationer som universiteter og fonde. Dette valg skal

ses i forhold til den omfattende spørgeskemaundersøgelse blandt alle adjunkter, lektorer og professorer, der er en del af projektet. Det er derfor vigtigt, at denne samtalebog læses i sammenhæng med hovedrapporten *Universiteter for fremtiden: Tyve år med universitetsloven*, hvor der afreporteres på førømtalte spørgeskemaundersøgelse.

Samtalerne omfatter flere emner: Globale, fremtidige udfordringer for sektoren, universiteterne som kulturbærende institution, principper for god ledelse og forskningsfinansiering, eksternt samarbejde med private og offentlige virksomheder og organisationer samt arbejdsdeling, konkurrence og samarbejde på tværs af universitetssektoren. Samtalerne har typisk haft en varighed af en time og har været gennemført af 2-3 rådsmedlemmer med 1-2 sekretariatsmedarbejdere som observatører. Alle samtalerne er blevet transskriberet og inddelt i forhold til de førnævnte emner.

På baggrund af dette omfattende materiale, er der blevet udvalgt citater fra samtalerne med henblik på at sikre en mangfoldighed af synspunkter inden for hvert emne.

Citaterne er ordnet efter interviewpersonernes navne i alfabetisk rækkefølge.

God læselyst!

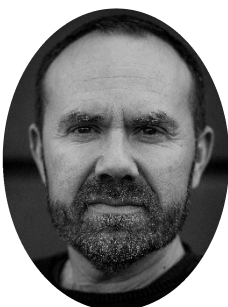
Samtalepartnerne



Annemarie Munk Riis har været konstitueret direktør og vicedirektør i Innovationsfonden. Hun har tidligere været erhvervspolitisk og international chef i Københavns Kommune og har beskæftiget sig indgående med innovationspolitik og iværksætteri bl.a. som medstifter af konsulentvirksomheden IRIS Group. Annemarie Munk Riis er cand.polit. fra KU og ph.d. fra Copenhagen Business School.



Bjarke Lind er seniorchefkonsulent og fagleder for forsknings- og uddannelsespolitik hos Dansk Industri. Han har desuden erfaring med uddannelsesområdet fra Uddannelses- og Forskningsministeriet, hvor han tidligere har været både chefkonsulent og souschef. Bjarke Lind er M.Sc. i økonomi fra Københavns Universitet.



Casper Sylvest er fra august 2023 institutleder ved Saxo-instituttet, Københavns Universitet. Han var før det lektor og professor ved Institut for Historie på Syddansk Universitet og formand for Akademisk Råd på det Humanistiske Fakultet og for Universitetsrådet samme sted. Han har beskæftiget sig med forsknings- og universitetspolitik, herunder medbestemmelse og -inddragelse, forskningsfrihed og styringen af universiteterne. Casper Sylvest er ph.d. i historie fra University of Cambridge.



Christine Nellemann er institutdirektør ved Fødevareinstituttet på Danmarks Tekniske Universitet, medlem af Det Ethiske Råd, bestyrelsesmedlem hos Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og flere andre organisationer. Hun er desuden siden april 2023 medlem af DFiR. Christine Nellemann har en kandidatgrad i humanbiologi og en ph.d. i medicin fra Københavns Universitet samt en MBA fra DTU.



Connie Hedegaard har tidligere været formand for Aarhus Universitets bestyrelse. Hun har erfaring med dansk og international miljøpolitik som tidligere klimakommissær i EU og fhv. miljø-, klima- og energiminister. I dag er hun bestyrelsesformand for bl.a. EU-kommissionens panel på missionen Adaptation to Climate Change, for OECD's Round Table for Sustainable Development, samt for KR Foundation, og Danmarks grønne tænketank CON-CITO. Connie Hedegaard er cand.mag. i historie og litteraturvidenskab.



Federico Jensen er ph.d.-studerende ved Copenhagen Business School og Sino-Danish Center, University of Chinese Academy of Sciences, hvor han beskæftiger sig med den kinesiske transportsektor. Han har tidligere fungeret som formand for PAND - PhD Association Network of Denmark.



Hanne Tange er lektor ved Institut for Kultur og Læring på Aalborg Universitet, hvor hun beskæftiger sig med interkulturel og international kommunikation, uddannelse og videnssociologi. Hanne Tange er cand.mag i engelsk og europæisk etnologi fra Odense og Københavns Universiteter og Ph.D i skotsk kulturhistorie fra University of Glasgow.



Henrik Dimke er professor i translationel nyrefysiologi ved Institut for Molekylær Medicin på Syddansk Universitet og gæsteforsker ved Nyremedicinsk Afdeling Y ved Odense Universitetshospital. Han er forperson for Akademisk Råd ved det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, Syddansk Universitet, samt tidligere forperson for Det Unge Akademi. Han er desuden bestyrelsesmedlem ved The Scandinavian Physiological Society. Henrik Dimke er ph.d. fra Radboud University, Nijmegen, Nederlandene.



Jacob Dahl Rendtorff er professor ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv på Roskilde Universitet. Han forsker i virksomheders ansvar, etik og legitimitet og har ledet forskningsprojekter inden for bioetik og virksomheds-etik. Jacob Dahl Rendtorff er uddannet i filosofi og statskundskab ved Université de Paris og Freie Universität, Berlin, er ph.d. i filosofi fra Københavns Universitet og dr.scient.adm. fra Roskilde Universitet.



Jens Henrik Thulesen Dahl er medlem af Folketinget for Danmarksdemokraterne og af byrådet i Assens Kommune og var tidligere uddannelses- og forskningsordfører for Dansk Folkeparti. Han har arbejdet som arbejdsmiljøkonsulent ved Aarhus Kommune og blev i 2021 tildelt ridderkorset af Dannebrogordenen. Jens Henrik Thulesen Dahl er uddannet civilingeniør fra Aalborg Universitet og har en diplomuddannelse i ledelse fra VIA University College.



Lisbeth Lintz er formand for Akademikerne - hovedorganisationen for den akademiske fagbevægelse. Hun har tidligere arbejdet som overlæge på Holbæk Sygehus, ligesom hun har været bestyrelsesmedlem af Lægeforeningen og bestyrelsesformand for Overlægeforeningen og for Foreningen af Speciallæger samt medlem af Det nationale videnscenter for værdig ældrepleje under Sundhedsstyrelsen. Lisbeth Lintz er uddannet læge fra Københavns Universitet.



Mads Krogsgaard Thomsen er administrerende direktør for Novo Nordisk Fonden og tidligere koncerndirektør for forskning og udvikling i Novo Nordisk, og er sideløbende adjungeret professor i farmakologi ved Københavns Universitet. Han er forhenværende bestyrelsesformand for Københavns Universitet, Præsident for ATV og blev i 2022 tildelt ridderkorset af Dannebrogordenen. Mads Krogsgaard Thomsen er lic.med.vet og dr.med.vet fra Københavns Universitet.



Maja Horst er dekan ved fakultetet Arts på Aarhus Universitet og tidligere professor og leder af Division for Ansvarlig Innovation og Design ved Danmarks Tekniske Universitet. Hun er præsident for European Association for the Study of Science and Technology og tidligere formand for Danmarks Frie Forskningsfond, ligesom hun tidligere har siddet i DFIR. Maja Horst er ph.d. fra Copenhagen Business School.



Michelle Williams har været institutleder ved Institut for Fødevarer på Aarhus Universitet siden 2011. Hun var tidligere forskningsleder og seniorforsker ved The Horticultural and Food Research Institute of New Zealand, samt seniorforsker ved det daværende Danmarks JordbrugsForskning. Michelle Williams er uddannet ph.d. ved University of Sydney og har modtaget post-docs fra Stanford University og University of Florida.



Nils Agerhus er direktør i Uddannelses- og Forskningsministeriets departement (UFM). Han har været ansat i Uddannelses- og Forskningsministeriet siden 2001, hvor han har fungeret som kontorchef og herefter afdelingschef i departementet og siden som direktør i Styrelsen for Videregående Uddannelser. Nils Agerhus er uddannet cand.scient.adm. fra AAU.



Per Michael Johansen er rektor på Aalborg Universitet og forhenværende dekan ved Syddansk Universitet. Han har desuden været professor og forskningsleder i optik ved Risø National Labs. Per Michael Johansen har en ph.d. i fysisk optik fra Danmarks Tekniske Universitet og er dr.scient. i fysik fra Københavns Universitet.



Peter Waaben Thulstrup er lektor i kemi og forskningsgruppeleder for gruppen Bioinorganic Chemistry and Spectroscopy ved Kemisk Institut ved Københavns Universitet. Han er fælles tillidsrepræsentant for VIP-ansatte på det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet på KU. Desuden er han suppleant i DM Universitets bestyrelse og tidligere næstformand for Kemisk Forening. Peter Waaben Thulstrup er ph.d. i bioinorganisk kemi fra Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole.



Poul Toft Frederiksen er programchef for Forskning og Læring ved Poul Due Jensens Fond, hvor han er ansvarlig for projektudvikling særligt inden for det tekniske og naturvidenskabelige område. Han er bestyrelsesmedlem i Johan og Ajla Askehaves almenlystige fond til bekæmpelse af klimaforandringer, samt medlem af Akademiet for de Tekniske Videnskaber. Han tidligere medlem af Det Frie Forskningsråd | Teknologi og Produktion samt Principal Scientist hos Grundfos og er siden april 2023 medlem af DFIR. Poul Toft Frederiksen er ph.d. fra Danmarks Tekniske Universitet.



Stina Vrang Elias er administrerende direktør i Tænk tanken DEA. Hun er bestyrelsesformand i Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og formand for Rådet for de Grundlæggende Erhvervsrettede uddannelser og for Det Rådgivende Udvalg for Udbud af Videregående Uddannelser og Nordsjællands HF/VUC. Hun er desuden bestyrelsesmedlem hos bl.a. Komponent - Kommunernes Udviklingscenter, BRF-Fonden og BRF Holding og har erfaring fra tidligere arbejde som konsulent og leder hos Dansk Industri. Stina Vrang Elias er cand.scient.adm. fra Roskilde Universitet.



Toke Emil Panduro er seniorforsker ved Institut for Miljøvidenskab. Core member of iCLIMATE - Interdisciplinary Centre for Climate Change på Aarhus Universitets samt medlem af DNNKs strategiudvalg - Det Nationale Netværk for Klimatilpasning. Han er uddannet ph.d. fra Københavns Universitet, hvor han også har været ansat som adjunkt i rumlig økonometrisk analyse.

Kapitel 1 • Universiteternes autonomi

De danske universiteter er statsfinansierede selvejende institutioner inden for den offentlige forvaltning. Staten finansierer universiteternes uddannelsesaktiviteter og en betydelig del af forskningsaktiviteterne. Sammenlignet med andre lande i Europa har danske universiteter en udstrakt formel autonomi og adgang til forskningsfinansiering, der udgør en markant andel af Danmarks BNP. Der er imidlertid en række forhold, der begrænser universiteternes reelle autonomi og svækker deres økonomiske robusthed.

I debatten om universiteternes styrings- og finansierungsstruktur refereres til begrebet institutionel autonomi. Det skal forstås som universiteternes frihed fra statslig styring, herunder frihed til at vælge egen organisering og ledelse, træffe beslutninger om medarbejdersammensætning og allokere midler til uddannelse og forskning. En vis grad af autonomi betragtes som en forudsætning for, at moderne universiteter kan udvikle deres institutionelle profil og indfri deres mission. Danske universiteters formelle autonomi er høj i international sammenligning (Pruvot, Estermann, & Popkhadze, 2023).

En række forhold giver imidlertid anledning til at diskutere, om de danske universiteter ville kunne styrkes ved at øge deres institutionelle autonomi. De danske universiteter har været genstand for en række reformer over de seneste 20 år. Universitetsloven i 2003 ændrede universiteternes styringsstruktur. I 2006 medførte Globaliseringsstrategien øgede bevillinger, og i 2007 fulgte en række institutionelle fusioner. I 2011 blev medarbejderinddragelse og -medbestemmelse tilføjet universitetslovens styringsbestemmelser. Siden 2010'erne har der været særligt politisk fokus på universiteternes uddannelser med fremdriftsreform, dimensionering, uddannelsesloft, justering af internationale studiepladser, udflytning og den igangværende forhandling om reform af kandidatuddannelserne.

Flere af disse reformer har haft til hensigt at styrke universiteternes kerneopgaver inden for uddannelse og forskning. Andre har haft andre politiske hensyn, som f.eks. at skabe bedre balance imellem landdistrikter og byer, at styrke arbejdsudbuddet eller at begrænse udbetaling af SU til udlændinge.

DFiR har spurgt en række interessenter i berøring med sektoren om, hvordan samarbejdet mellem universiteterne og mellem universiteterne og politikerne har udviklet sig, og om der er behov for en fælles national strategi, der giver universiteternes ledelse og forskere ro til at fokusere på de indre linjer og på kerneopgaverne.



Christine Nellemann, institutdirektør, DTU:

"Jeg er bekymret for, at der sættes reformer af universiteterne i gang for at løse udfordringer med mange andre ting end de egentlige universitetsforhold f.eks. ar-

bejdsudbud, regionale forhold, udlændingeområdet, andre undervisningsudfordringer etc. Når vi som universiteter bliver brugt til de mange politiske agendaer, kunne vi godt være hurtigere til at komme på banen. Både med den evidens, der er på området, og med vores egne alternativer.

Universiteterne bør arbejde på at stå mere samlet. De kunne stå stærkere, hvis de i højere grad samarbejdede og udviklede en fælles stemme. Der er dog en grund til, at det kun sker i mindre grad. Som det er lige nu, lægger rammerne nemlig op til, at vi konkurrerer mod hinanden. F.eks. med udflytningsplanerne, hvor vi skal lægge uddannelser tættere på f.eks. universitetet i Syddanmark, SDU. Det lægger op til konkurrence mellem universiteterne, som samfundet som sådan ikke får noget ud af. Som universiteter må vi forsøge at løfte os op og vise, at vi samarbejder til gavn for samfundet.

Samtidig er der en tendens til, at universiteterne i stigende grad har indtaget en offerrolle og brokker sig frem for at gå mere proaktivt ind i diskussionerne om universiteternes rolle i samfundet. Det er ærgerligt. Meget af det, vi laver, er jo skattefinansieret, så vi skal også være ydmyge over for den rolle, vi har, og over for de mange midler, som kunne være blevet brugt på noget andet."



Henrik Dimke, professor, SDU:

"Jeg er bekymret over, at politikerne detailstyrer så hårdt. Jeg synes, det er nogle voldsomme indgreb, der har været på det seneste. Vi risikerer at miste den kritiske masse af medarbejdere, der

er vigtig for både undervisningen og forskningen.

En af de største udfordringer for universitetet er reduktionen i kvaliteten af uddannelserne. Den 4-årige kandidat går selvfølgelig hårdest ud over humaniora og samfundsvidenskab, men det bliver en nedgang for hele universitetet. Man kunne have valgt at dimensionere, men det gør man ikke. I stedet vil man forkorte kandidaten. Det er et stort indgreb. Nogle vil kalde det et indgreb i den akademiske frihed. Man bliver nødt til at inddrage de involverede for at kunne gøre den slags, og det forekommer mig ikke, at det er blevet gjort nok.

Foruden forslaget om at forkorte kandidatuddannelserne er der også udflytningsplanerne. Finansieringen er ikke helt fulgt med. Nogle uddannelser er bare underfinansierede, og det bliver svært, når der bliver ved at komme nedskæringer. Det kan godt være, man får 5-7%, hvis man udflytter en uddannelse, men hvis det koster 50% at flytte den, så ender vi med en forringelse af kvaliteten og en reduktion i antallet af studiepladser. Det er altså et problem. En væsentlig udfordring er her de faldende ungdomsårgange. Det bliver lidt et nulsumsspil universiteterne imellem. Men det er vigtigt at fastholde de miljøer, der er opbygget."



Jens Henrik Thulesen Dahl, MF, Danmarksdemokraterne:

"Det er meget fornuftigt at have en ansat ledelse frem for en valgt ledelse. Jeg har en oplevelse af, at universitetsledelsen over tid har lært, at den også er nødt til på en

eller anden måde at være lydhør over for de politiske dagsordener. Før var de meget mere egenrådige. Selvfølgelig skal universiteterne inddrages i diskussionen, men de må også være med på, at når der bliver sat en retning, så er det altså den vej, de må gå, og så bliver universitetsledelserne nødt til at kunne styre deres organisationer. Der fungerer den struktur, vi har i dag, ganske udmærket.

Noget af det første, jeg var med til at lave, var fremdriftsreformen, som jo tog afsæt i, at universiteterne havde studerende gående i både 10, 20 og 30 år. Min klare oplevelse dengang var, at svaret fra rektoraterne blev, at det skulle vi ikke blande os i fra politisk side. Derfor har jeg egentlig mange gange forsvaret fremdriftsreformen, fordi den satte nogle meget klare rammer og krav, som universiteterne blev nødt til at agere efter. Det handler om, at vi har brug for en struktur for ledelsen af universiteterne, der medfører en lydhørhed over for de politiske retninger.

Universiteterne bør også være mere proaktive i dialogen med det politiske system. Igen er fremdriftsreformen et godt eksempel. Hvis universiteterne i sin tid havde anerkendt de udfordringer, som politikerne ønskede at adressere, og aktivt påtaget sig et ansvar for at gøre noget ved det inden for nogle politisk definerede rammer, så kunne vi måske allerede være startet der, hvor vi er endt i dag. Universiteterne har i dag nogle værktøjer til at få de studerende gennem deres studier, men det er universiteterne selv, der definerer, hvilke krav de vil stille til de studerende og de rammer, der er nødvendige for, at kunne gå i den retning, som man politisk peger på. Forløbet for udflytningen af uddannelsespladser er et godt eksempel på det sidste, hvor politikerne insisterede på, at nogle universitetsuddannelser skulle ligge ude i landet, og hvor universitetsledelserne for mig at se gav nogle ganske fornuftige bud på, hvordan det kunne gøres, og hvor grænsen var.

Men der er også brug for en langsigtet politik. Universitetsområdet ligger jo et stykke nede i prioritetsrækken politisk. Det er bl.a. kommet til udtryk ved, at vi har haft en minister om året de sidste ti år, og selvom de hver især har haft gode ambitioner, er de dårligt nået at komme i gang med noget. Det har bare ikke prestige. Jeg tror, at vi har brug for en længere årrække med en overordnet og langsigtet plan. Det ville give ro og fremdrift."



Lisbeth Lintz, formand, Akademikerne:

"Der er heller ingen tvivl om, at det er vigtigt at kigge på de mange reformer, som universiteterne har været udsat for. Reforme er godt, men det betyder ikke nød-

vendigvis, at mange reformer er meget godt. F.eks. har vi slet ikke set effekten af den fleksible universitetsuddannelse, som et enigt folketing besluttede i 2019. Alligevel snakker man nu om en regulær omkalfatring af universiteterne med det besynderlige forslag om 4-årige uddannelser. Det er et problem, at det politiske system ikke lader reformerne virke, inden de laver nogle nye."



Mads Krogsgaard Thomsen, adm. direktør, Novo Nordisk Fonden:

"Dialogen mellem universiteterne og det politiske system har været elendig. Universiteterne har ikke haft tillid til det politiske system,

fordi reglerne var åbenlyst skæve. Samtidig har politikerne med god grund været irriterede på universiteterne, når universiteterne hele tiden jamrede om selvstyre, lejeafgifter og medfinansiering, uden at de tog ansvar for dimensionering og fremdrift. Det er på tide at få diskuteret universiteterne i den nye agenda omkring fødevarer, energi og klima. Det er vigtigere end nogensinde."



Nils Agerhus, direktør, UFM:

"Jeg synes ikke universiteternes autonomi er truet, men det bliver sværere og sværere at opretholde den meget principielle idé om, at universitetet grundlæggende står uden for samfundet. Det er en

svær debat og evig balancegang. På den ene side skal man jo holde fast i idealet og idéen om det autonome videnssystem med alle de bedste elementer fra forskningen. Samtidig bliver man nødt til at erkende, at

man er en del af verden. Der er nogle kræfter, der er så stærke, at man ikke bare kan ignorere det, der sker i verden eller politisk herhjemme. Helt overordnet mener jeg, at det ligesom med andre problemstillinger, der spiller ind i politik, er ledelsens ansvar at gå den balancegang. Udfordringen bliver at håndtere og implementere det på institutionerne, for jeg synes ikke bare, at man kan skubbe ansvaret ned til den enkelte forsker. De har brug for noget vejledning.

Man kommer til at skulle forholde sig til, hvem man kan og ikke kan samarbejde med. Nu har vi mærket det i ekstrem grad med Rusland, men der er jo noget lignende på spil ift. Kina. Uanset om vi vil det eller ej, kommer vi til at skulle finde vores plads i det. Der er også nogle grundlæggende etiske aspekter i det: Hvem får f.eks. gavn af vores teknologier? Der er det større politiske perspektiv, men også for den enkelte forsker er der større risiko for at komme galt afsted og uforvarende havne i en situation, hvor samarbejdspartnere tager ens teknologi. Det fylder allerede, og jeg synes den dagsorden er vokset over de sidste tre til fem år.

Man kan ikke lukke dørene helt, men man er nødt til at være meget bevidst om, hvad man samarbejder om og hvordan. Det er en forudsætning for, at man kan holde de forbindelseslinjer åbne. Det er vel også en diskussion allerede ude på institutionerne, og det er så svært, fordi det er et meget grundlæggende holdningsskifte."



Per Michael Johansen, rektor, AAU:

"I de 7 år jeg har siddet i Danske Universiteter er samarbejdet mellem universiteterne blevet langt bedre. Vi står langt bedre og mere enstemmigt i forhold til det politiske system. Vi er kommet tættere på et samarbejde med det politiske system og har fået væsentligt større indflydelse ift. centraladministrationen.

Vi har f.eks. møder med departementschefen i uddannelses- og forskningsministeriet, når nogle af de politiske forslag bliver udformet - og de strategiske

rammekontrakter bliver i stigende grad brugt som grundlag for en strategisk rammedialog frem for som et styringsdokument, som det skete tidligere. Rammekontrakterne fanger det enkelte universitets særkende og afspejler det. Hvert universitet kan dermed profilere sig med de særkender, som de nu engang har og sammen udgør universiteterne så et samlet hele.

Ministeriet lægger op til, at der ikke er et styringsparadigme, der er fælles for alle universiteter, men at det skal fange det enkelte universitets særkende og afspejle det. Resultatet er nogle meget mere interessante dialoger med ministeriet. De kommer nu ud til os med det formål at forstå, hvad der definerer vores universitet, og hvad vi kan bidrage med. Det er et rigtig positivt skifte."



Stina Vrang Elias, adm. direktør, Tænk tanken DEA:

"Gennem 00'erne og 10'erne tog den uddannelses- og forskningspolitiske debat en regulær koven-ding. I 00'erne blev der investeret i forskning og uddannelse med globaliseringsråd og -midler, som primært blev lagt i universiteterne. Det blev besluttet i 2006 og implementeret fra 2008. I 2013 gennemførte man så fremdriftsreform, dimensionering, uddannelsesloft og 2%-besparelser. Det er et meget store skifte. For mig var det udtryk for, at noget i samfundskontrakten mellem universiteter og samfund var knækket. Der mangler simpelthen tillid til universiteterne.

Man kan spørge sig selv, om universiteterne har været tilstrækkeligt proaktive i forhold til en række udfordringer, som har politisk opmærksomhed. Et eksempel kunne være spørgsmålet om dimittendledighed, hvor universiteterne måske med fordel kunne have været mere proaktive. Et andet eksempel er den nuværende debat om manglen på lærere, pædagoger mv. Her kunne universiteterne måske med fordel tidligere have italesat, at de også kommer til at mærke konsekvenserne og har interesse i, at problemet bliver løst. Det kunne handle om forskning, der understøtter

de uddannelser eller efter- og videreuddannelsestiltag.

Det hjælper dog heller ikke, at vi har haft otte uddannelses- og forskningsministre på ti år. På trods af et glimrende embedsværk, så er det et problem, at området har så lav prestige, at man skifter minister én gang om året. Det giver en zig-zag-kurs, ligesom der

er initiativer, der ikke følges op på, men erstattes af nye initiativer. F.eks. evalueringen af det danske innovationssystem, som kom i 2019. Der er en række gode anbefalinger, men det virker ikke som om, at det er særlig højt på dagsordenen. Måske fordi det er to-tre ministre siden at evalueringen kom. Man reducerer universiteternes udviklingskraft, når de hele tiden skal implementere reformer."

Kapitel 2 • Principper for god ledelse

De massive globale udfordringer, som universiteterne og Danmark står overfor, kræver en agil og kompetent ledelse, der finder lokale løsninger i tæt samarbejde med medarbejderne og omverdenen. Inddragelsen af medarbejderne betragtes af mange som en forudsætning for kvalitet og relevans af forskningsindsatsen på de danske universiteter. Det forudsætter gode processer for inddragelsen af forskere i væsentlige beslutninger og et sundt klima for dialog mellem universitetsledelsen og forskerne.

Forskerne har indgående viden om strømninger i den internationale akademiske litteratur, videnbehovet i den private og offentlige sektor og egne arbejdsvilkår. Det er aspekter, der indgår i fundamentet for forskningsstrategiske beslutninger og økonomiske prioriteringer på universitetet. Den internationale forskningslitteratur peger på, at der er en positiv sammenhæng mellem medarbejderinddragelse og -medbestemmelse i akademiske forhold og produktivitet, kvalitet og relevans i forskning og uddannelse (Ryan & Hurley, 2007; Richard, Plimmer, Fam, & Campbell, 2013; Jensen, Bjorklund, Hagberg, Aboagye, & Bodin, 2021; Antoni, Fia, & Sacconi, 2022; Brown, 2001; Aboagye, et al., 2021).

DFiR har spurgt en række interessenter i berøring med sektoren om, hvad der i deres optik udgør gode principperne for ledelse og bestyrelsesarbejde, herunder om og hvordan vi kan balancere kravet om en agil og kompetent ledelse, der kan indgå i dialogen med beslutningstagerne, har et klart ledelsesansvar for universitetets strategi, giver ledelsesbeslutningerne gennemsigthed og inddrager medarbejderne i beslutningerne.



Annemarie Munk Riis, fhv. konstitueret direktør i Innovationsfonden:

"Vi skal ikke tilbage til tiden før universitsloven, hvor processen for valg af ledelse ikke altid var køn. Det er godt, at der er kommet

mere struktur på det. Jeg kan ikke se, hvorfor universitet på den måde skulle fungere anderledes end en almindelig arbejdsplads."



Bjarke Lind, seniorchefkonsulent og fagleder, DI:

"Jeg kan naturligvis ikke udtale mig om, hvad der skal til i den interne ledelse på universitetet. Selvfølgelig skal forskerne inddrages, rådgive ledelsen og have ind-

flydelse, men det bør være ledelsen, der træffer de endelige beslutninger.

En valgt ledelse er ikke løsningen. Man løber den risiko, at universitetet lukker sig mere om sig selv. Når rektor vælges af en bestyrelse med erhvervsfolk som medlemmer, så sikrer man, at universitetet også orienterer sig udadtil.

Derudover bør bestyrelsen være et talerør udadtil, men jeg ved ikke, om de helt tager den opgave på sig. Et konkret eksempel er udflytningsdiskussionen. Der gik bestyrelserne ikke ud og talte politikerne imod. Det havde været et stærkt signal, hvis de eksterne bestyrelsesmedlemmer fra erhvervslivet havde sagt, at udflytningen også var en dårlig idé fra et virksomhedsperspektiv."



Casper Sylvest, institutleder, KU:

"Den nuværende model har givet det politiske niveau og ministeriet større indflydelse på universiteterne, men den har også øget hastigheden og hyppigheden af re-

former, strukturforandringer og organisationsændringer. Under de nuværende betingelser og de krav, universiteterne bliver mødt med fra centraladministrationens side, kan det alene på grund af tempoet være vanskeligt at sikre inddragelse og medbestemmelse.

Men universitetsledelsen skal også have vilje til det og i den nuværende model er afstanden mellem universitetsledelsen og forskernes dagligdag nok blevet øget. I princippet kan den nuværende ledelsesmodel godt fungere. Problemet er, at det ofte bliver afhængigt af personer eller lokale forhold, hvordan det fungerer. Mit indtryk er, at mange forskere derfor ikke finder det meningsfuldt at engagere sig i kollegiale organer. Indimellem har jeg da også spurgt mig selv, om det var anstrengelserne værd. På den anden side har jeg også oplevet, at gode processer skaber større engagement og bedre beslutninger.

De akademiske råds opgave med rådgivning af universitetsledelsen om organisering af forskning og uddannelse, ledelsesbeslutninger, økonomi, budgetter, kvalitetssikring osv. er en tidskrævende opgave, men også nogle gange lidt overset. Forudsætningerne for at løse den opgave kan f.eks. styrkes gennem stærkere sekretariatsbetjening og tidlig inddragelse.

Som formand for universitetsrådet på SDU undrede det mig i en periode, at der i bestyrelsen ikke var større interesse for inddragelse og medbestemmelse, som bestyrelsen har til opgave at sikre. Der var ikke tradition for en formel kontakt mellem universitetsrådet og bestyrelsen, og jeg har derfor selv gjort meget ud af referaterne fra universitetsrådets møder for at give alle interesserede mulighed for at læse dem.

Jeg vil derfor også gerne kvittere for, at der blev udarbejdet anbefalinger for inddragelse og medbestemmelse på SDU, da udfordringerne blev rejst. Jeg var selv med til at implementere de ni anbefalinger om bedre medinddragelse, for eksempel at formanden for akademisk råd skal arbejde for, at rådet bliver inddraget tidligt. Det fordrer bedre løbende kontakt mellem ledelsen og de kollegiale organer, og det er godt. Desuden er der en anbefaling vedrørende karakteren af inddragelse, hvor ambitionen er, at der

skal være reel drøftelse og rådgivning og ikke orienteringer om beslutninger, der er truffet.

Endelig er antallet af administrative medarbejdere steget i takt med, at de administrative opgaver har ændret sig grundet nye dokumentationskrav, udvikling af nye procedurer, krav fra fonde og lignende. Det er dygtige og nødvendige medarbejdere. Men udviklingen forandrer også universiteterne. På nogle områder kan det øge afstanden mellem ledelse, administration og forskere.

For at opsummere er der behov for mindre detailstyring fra ministeriet og nok også en mere detaljeret ambition for, hvordan medbestemmelse og inddragelse bedst foregår. Man kunne f.eks. undersøge forskellige muligheder for at sikre større resonans og legitimitet blandt forskerne. Jeg har været lidt nedslået over, at debatten ofte tegnes op som om valget står mellem den nuværende universitetslov og en tilbagevenden til det, der var før 2003. Vi burde snakke mere om mulighederne for strukturer og tiltag, der kombinerer de to modeller. Der er rum for en mere nuanceret diskussion af, hvordan inddragelse og medbestemmelse kan virke.”



Christine Nellemann, institutdirektør, DTU:

”Forskerne har mulighed for at kritisere deres ledelse – og gør det. Men der er alligevel respekt om ledelsen, så kritik gives i en god tone. Efter min opfattelse blev valgte ledere tidligere nær-

mest set lidt ned på.

Jeg synes, at den relativt flade struktur, vi har på DTU, fungerer godt. Rektor har ikke tid til at detailstyre institutterne og institutdirektørerne har et ret stort ledelsesrum. Vi har centralt på DTU et akademisk råd, men ikke decentralt på institutterne. Så jeg bruger selv i høj grad gruppelederkredsen, når vi skal træffe beslutninger, der er relevante for dem. Hvis det handler om undervisning, inddrager jeg faculty på instituttet. Den flade struktur betyder også, at industrien går direkte til institutdirektørerne, når der skal startes et

samarbejde. På den måde letter det nogle ting med en forholdsvis flad struktur.

Vi har et årligt strategidokument på DTU, hvor vi aftaler udviklingsmål og virkemidler for den næste fireårige periode med direktionen foruden en handlingsplan for hvert år og en årsrapportering. Jeg forsøger virkelig at få medarbejderne engageret i udviklingen af vores strategi for de næste fire år. Men det kan godt være svært at få dem med, da processen kommer hvert år og kan virke lidt gentagende.

Jeg ser egentlig institutledelsen som den hjælpende, faciliterende hånd. Jeg lytter til mine forskningsgrupeledere, og på baggrund af deres ambitioner og input udarbejder jeg nogle overordnede og meget brede missioner og visioner for instituttet. I et felt som vores, hvor der er rigtigt mange eksterne midler, kan nogle forskningsområder pludselig vokse meget. Men spørgsmålet er, om det er den vej, vi som institut skal gå. Min funktion som institutleder er at sikre mig, at vi ikke bliver forført af pengene, men holder fokus på der, hvor vi skal udvikle excellence og impact.

Inddragelse af forskerne i forbindelse med omorganisering er et andet opmærksomhedspunkt. Jeg fjernede for nyligt et ledelseslag på vores institut, så der nu er 14 forskningsgrupeledere, der refererer direkte til mig. Det blev diskuteret i institutledelsen og i vores lokale samarbejdsudvalg, men i sidste ende var det min beslutning. Gruppelederne var inde over og slet ikke forskerne i øvrigt. På den måde var det ikke en åben proces. Mest fordi det var personfølsomt. Det havde betydning for nogle af vores tidligere afdelingschefer. Efterfølgende evaluerer vi resultatet af omorganiseringen, og hvis der er noget, der ikke fungerer, så er det mit ansvar at få det ændret, så det fungerer for hele organisationen.

Da jeg for nogle år tilbage desværre skulle skære ti pct. af medarbejderstaben, reorganiserede jeg også instituttet fra 26 til 12 forskningsgrupper og gik fra seks til fire afdelinger for at styrke vores forskningsprofil. Der tog jeg dialogen med alle 26 forskningsgrupeledere. Det var en lang og svær proces. Der var noget af det, forskerne efterfølgende var meget positive overfor, men jeg efterkom også deres ønsker, hvis

ikke de kunne se sig selv i det foreslåede. Nogle enkelte steder fungerede det så alligevel ikke, og så splittede vi senere grupperne op og lavede nogle nye.

Endelig er udviklingen i den administrative byrde for forskerne begrædelig, for vi ønsker alle mindre administration. Vi prøver at holde det væk fra forskerne, bl.a. ved at ansætte nogle AC-sekretærer igen, hvad man jo ellers var gået noget væk fra. På den måde er stigningen i DJØF-personale ikke nødvendigvis dårlig for forskernes arbejde. Vi bliver nødt til at snakke sammen centralt og decentralt om, hvordan man kan gøre det. Lige nu møder mine gruppeledere ind hver morgen til at skulle godkende en del fra vores økonomisystem. Det kan simpelthen ikke være rigtigt. Vi skal om muligt have nogle andre til det, så vi kan friholde forskernes tid til kerneopgaverne."



Connie Hedegaard, bestyrelsesforperson, div.:

"Jeg ser grundlæggende den ledelsesstruktur, vi har i dag, som velfungerende. Når bestyrelsen en gang årligt mødes med det akademiske råd osv., så oplever jeg

egentlig ikke frustration over vores organisation på den måde, og de ting, de tager op på møderne, er der ofte allerede en god dialog med rektoratet om.

Når man også skal respektere hierarkiet, så hører man selvfølgelig om problemer fra rektor, prorektor, og universitetsdirektør. Bestyrelsen hører om det, hvis der er rigtigt store problemer. Hvis det er almindelig knotten stemning i krogene, er det ikke sikkert, at bestyrelsen hører om det - tidligt, i hvert fald.

Om det i for høj grad afhænger af den enkelte leder, om medarbejderne bliver inddraget? Måske. Det handler om, at man skal turde udøve ledelse på universitetet. Og det er der ikke lige god tradition for på alle otte institutioner.

På AU er der gjort meget for at få dekanerne til at indgå i en universitetsledelse. De skal ikke kun være ambassadører for deres eget fakultet. De skal være en del af universitetets ledelse.

Det handler også om inddragelse i bestyrelsen. Da jeg blev bestyrelsesformand fik de eksterne meget mere taletid end de interne bestyrelsesmedlemmer. Det er noget, jeg har ønsket at lave om på og synes, at det er meget mere balanceret i dag."



Federico Jensen, ph.d.-studerende, CBS:

"De fleste ph.d.-studerende ved dårligt nok, hvem deres rektor er. Jeg er heller ikke sikker på, at alle nødvendigvis kender deres institutleder. Set fra vores side er le-

delseren ret usynlig. Er det godt eller skidt? Det kommer jo an på, hvor længe man bliver ved universitetet. De fleste ph.d.'er ved godt, at de ikke skal blive her, så hvorfor skulle de engagere sig i instituttet? Hvis der er bedre mulighed for at blive, giver det bedre mening. Men jeg tror ikke, det er et problem, så længe der er gode, repræsentative organer, der kan formidle kontakten for de ph.d.-studerende, for eksempel ph.d.-komitéen.

For mig handler det mindre om, hvorvidt ledelsen er ansat eller valgt, og mere om, at der sidder nogle eksterne i bestyrelserne, der har relativt meget magt. De bestyrelsesmedlemmer, der kommer udefra, har noget indsigt i universitetet, og selvfølgelig skal universitetet være tilknyttet fremtidens arbejdsmarked. Men eksterne medlemmer af bestyrelsen har bare ikke nødvendigvis en bedre fornemmelse for, hvordan fremtidens arbejdsmarked ser ud, end universiteterne selv, eller viden om hvordan man driver et universitet."



Hanne Tange, lektor, AAU:

"På Aalborg Universitet har vi været igennem relativt mange organisationsændringer i perioden 2019 til 2022, og det har ikke altid fungeret lige godt. Jeg har haft oplevelsen af, at universitetsle-

delser har forsøgt at inddrage os i strategidrøftelser, men at vi ikke har haft så meget reel indflydelse. For eksempel sad vi med til strategiworkshops samtidig med at universitetsledelsen tog beslutning om at sammenlægge fakultetet med et andet, uden at der var nogen dialog omkring det. Det kan for nogle forskere være svært at se deres bidrag til og dialog med ledelsen afspejlet i universitetets strategi. Det kan godt give nogen det indtryk, at universitetets strategi primært er til for ledelse og administration og ikke for forskerne.

På grund af de mange organisationsændringer har forskerne ikke rigtig haft tid til at tilpasse sig de skiftende rammer. Jeg tror egentlig, at forskerne er positive nok over for organisationsændringer, hvis de kan regne med, at det er de vilkår, de kan styre efter de næste seks til syv år, og det i øvrigt ikke sker på bekostning af fordelingen af basismidler.

Så hvordan kunne man forbedre systemet, som det ser ud i dag? Medarbejderne bliver hele tiden evalueret af studerende, forskningsgruppeledere, personaleledere osv. Tænk hvis medarbejderne kunne få lov til at evaluere deres ledere! Vores eneste mulighed for at give input den vej er trivselsundersøgelserne, som jo i sagens natur har fokus på lidt andre emner. Det kunne være godt, hvis lederne en gang i mellem blev evalueret af deres medarbejdere, så de ikke kan træffe beslutninger, uden at der er en mulighed for at italesætte eventuelle problemer.

Jeg tror egentlig, at ideen i de akademiske råd stadig fungerer på AAU. Som VIP-formand har jeg mulighed for at sætte dagsordenen for drøftelserne. Det er mit indtryk, at man på nogle universiteter har haft sværere ved det og må følge dekanen. Det er dog også min oplevelse, at fællesadministrationen er blevet så professionaliseret, at ikke alle her forstår, hvad det er, de kollegiale organer har som opgave. Derfor bruger

vi meget tid på ret trivielle sager, hvilket giver mindre tid til at drøfte centrale emner.

Professionaliseringen af fællesadministrationen gør det også sværere for os at komme igennem til ledelsen, hvis vi vurderer, at der er problemer med de beslutninger, vi præsenteres for. Der mangler et feedback-loop i den struktur, vi har nu. Jeg vil dog også gerne kvittere for, at vores direktion er begyndt at åbne sig mere og deltage i flere møder med blandt andet de akademiske råd. Og vi forsøger til gengæld at være konstruktive i vores kritik.

Jeg har oplevet, at interessen blandt kolleger for at stille op til Akademisk Råd har svinget noget. Og at jeg nogle gange bliver spurgt på gangen: Hvorfor bruger du tid på det? Her er det vigtigt, at vi som medarbejdere oplever, at vi har en reel dialog med ledelsen med mulighed for at påvirke beslutninger, inden de træffes. Ellers bliver det en ond spiral, hvor folk fravælger at engagere sig i de kollegiale organer, fordi de oplever det som tidsspilde. Hvorfor bruge tid på at rådgive ledelsen, hvis der ikke bliver lyttet?

For de, der satser på at fremme deres karriere som forskere, kan det virke meningsløst at involvere sig i vores råd, nævn og udvalg. Der er en manglende anerkendelse af den indsats, der tidligere hed Akademisk Citizenship, eller kollegial ansvarlighed. I 2022 er den slags 'nice to have', men regnes ikke for en nødvendig del af en forskerkarriere."



Henrik Dimke, professor, SDU:

"Det er ikke mit indtryk, at alt var rosenrødt før universitetsloven blev ændret i 2003, som er før min tid på universitetet. Der er også nogle fordele ved den nuværende struktur. For eksempel har univer-

siteterne et tydeligt ansvar for at udveksle viden og samarbejde med eksterne. Men jeg ser et behov for at universiteterne bliver mere frie. Man kan også meget hurtigt få et afdemokratiseret universitet, for det er meget afhængigt af den enkelte leder, om vedkommende ønsker medarbejderinddragelse. Samti-

dig betyder den hierarkiske ledelsesstruktur med ansatte ledere også, at de ikke i samme grad er afhængige af at vise ansvar nedadtil som de er opadtil.

Det er min oplevelse, at medarbejderinddragelse er vigtigt og fører til bedre og mere nuancerede beslutninger og fremgangsmåder. Inddragelse er vigtigt i ansættelsen af nye forskere. Det bør ikke kun være institutlederens eller dekanens beslutning. Dermed kan de ansatte påvirke den strategiske retning af forskningsenheder, institut osv. Selv om der er institutråd, akademiske råd og universitetsråd, er vi jo i sidste ende rådgivende organer. Om der bliver lyttet til de valgte repræsentanter afhænger af ledelsen. Jeg savner en form for checks and balances i systemet, hvor medarbejderinddragelse sikres.

Vi er heller ikke særligt godt organiseret på medarbejderplan. Det kan gøre meget, hvis man kan samarbejde og udveksle erfaringer, for så opnår man en samlet stemme. Den mangler vi nu. Hvis vi kunne få en mere organiseret stemme, ville det give mere afbalancerede svar, end når man kun kan hører enkeltstemmer.

Forskerne bruger i dag meget tid på administrative processer. Uanset om det kommer fra universiteterne eller fra ministeriet, så tager de tid fra kerneopgaverne. De administrative enheder opbygges og udbygges med det formål at sikre kvalitet i kerneopgaverne, men der er en risiko for, at det kan tage overhånd og fokusere mere på kvalitetssikringsmekanismer frem for indholdet. På et tidspunkt må der være nogle, der stoler på, at det, forskerne laver, er godt nok. Der er behov for regelforenkling og afbureaukratisering."



Jacob Dahl Rendtorff, professor, RUC:

"RUC har på en gang en enstrengt ledelsesstruktur og samtidig en række udvalg og mødesteder, der bryder den hierarkiske struktur. Universitetet har haft tradi-

tion for demokratiske beslutningsprocesser, men i dag er det en mere centralt styret organisation. Det

viser sig f.eks. ved, at der har været sager, hvor rektoratet har drevet beslutninger igennem, som ikke alle har været enige i. Men rektoratet kan ikke bare gøre ting uden at have medarbejderne med. De er nødt til at kommunikere med nøglemedarbejdere for at få ting igennem. Selvom de i sidste ende har den endelige beslutningsret, så tror jeg ikke, at man kan sidde som rektor, hvis ikke man har legitimitet blandt forskerne. Universitetets ledelse bygger derfor stadig på mere eller mindre demokratiske beslutningsstrukturer.

På mit institut er der ikke ret langt til institutlederen, og det er en stor fordel. Trods instituttets størrelse har vores institutleder stadig medarbejdersamtaler med de fleste af over 100 medarbejdere. Da jeg selv var studieleder prøvede jeg at praktisere en lignende ledelsespraksis, men der blev presset flere og flere lag ind mellem ledelse og medarbejder, og det betød, at jeg ikke havde ret meget at sige og kom fjernere fra administrationen. Jeg vil klart anbefale en fladere struktur. Det tror jeg også, at man er gået tilbage til senere.

Selvfølgelig har studielederne kontakt med rektoratet, men jeg synes, det er et problem, hvis fællesadministrationen tager beslutninger, der omfatter medarbejderne uden at de inddrages i beslutningerne. Ved RUC har man i fællesadministrationen oprettet forskellige afdelinger, som har til formål at styrke kontakten til de enkelte medarbejdere om deres opgave, f.eks. vedrørende forskningskommunikation.

Men forbindelsen er ikke altid så hurtig. Når der f.eks. bliver søsat initiativer på studieområdet, er det vigtigt, at der er en direkte kommunikation med studienævnet. En enstrengt ledelsesstruktur er ikke nødvendigvis i sig selv problematisk, men der skal lægges nogle tværgående strukturer ind, som har kontakt med de forskellige enheder i pyramiden på tværs af lagene. I sidste ende handler det jo om, at den enkelte medarbejder får bedst mulighed for at udøve sin forskning og sin undervisning.

I dagligdagen arbejder forskerne selvstændigt og udvikler deres forskningsprojekter i forskningsgrupper. Som universitetsforsker på RUC er det vigtigt, at man kan arbejde frit og selvstændigt, selv tage initiativer

og styre sin forskning. Som forskningsgruppeleder har man mange muligheder og relativ stor autonomi inden for rammen, men det kommer meget an på, hvor meget man selv kan bygge op med eksterne bevillinger osv. Man er i høj grad sin egen entreprenør som forsker og forskningsgruppeleder på et universitet."



Lisbeth Lintz, formand, Akademikerne:

"Det er vigtigt, at universitetsledelsen tager akademisk råd alvorligt. Ledere, der vil det godt, ved udmærket, at de skal lytte til medarbejderne, og akademisk

råd kan passende være et af de steder, hvor man slår lyttebøfferne ud. Det er en ledelsesopgave at få pustet liv i det organ, så man faktisk får den dialog, man skal bruge. Jeg plejer at sige til mine lederkolleger, at det bedste, man kan have, er utilfredse medarbejdere, som faktisk fortæller, hvad de er utilfredse med. Det giver mulighed for at udvikle sig i en retning, man ikke selv havde set, når man i fællesskab kan prøve at finde en løsning på et problem. Folk skal føle sig inddraget og have ejerskabsfølelse. Akademikere forstår jo godt virkeligheden – de ved godt, at der ikke står et pengetræ i gården.

Jeg tror heller ikke, at vi har været særligt fokuserede på at få uddannet gode ledere. Vi har været rigtig gode til at rekruttere ledere med gode forskningsevner, men de fleste vil helst forske, dernæst undervise og endnu færre vil være ledere. En af forudsætningerne for at være en god leder er imidlertid, at man har en meget stærk faglig ballast.

Det, man i vid udstrækning har valgt, er en generisk tilgang til ledelse. Man har importeret det, der fungerer andetsteds. Det tror jeg ikke, at der kommer ret meget godt ud af, og slet ikke, når vi snakker akademikertunge institutioner. Det at lede fagprofessionelle er en disciplin for sig."



Mads Krogsgaard Thomsen, adm. direktør, Novo Nordisk Fonden:

"I Danmark har Uddannelses- og Forskningsministeriet stor indflydelse på styringen af universiteterne. Det er bekymrende, hvis

Uddannelses- og Forskningsministeriet skal endnu tættere på udpegningsorganer osv. Det er en yderligere bureaukratisering og centralisering af magten.

Det gør også, at der bliver ringere tillid, fordi ledelsen bliver set som bestyrelsens og ministeriets forlængede arm. I min tid på KU kunne jeg se, at der var enormt ringe tillid mellem de forskellige lag i hierarkiet – jeg blev faktisk lamslået over, hvor dårlig en score vi fik de otte år, jeg sad i bestyrelsen. Hvis man kunne gøre det hele lidt mindre topstyret, så forskerne følte, at de i højere grad blev hørt, ville dialogen måske blive bedre.

Omvendt synes jeg også det er vigtigt, at universitetsledelsen reelt har midler at gøre godt med. Økonomien er lagt så meget ud på fakulteterne, at dem der næsten har alt i forvejen kan få endnu mere, fordi de er gode til at søge private midler. De tørre fakulteter har få og stadigt færre midler. Der er det faktisk svært at hjælpe fra ledelsessiden, selvom de gerne ville."



Maja Horst, dekan, AU:

"Man skal skelne mellem universitetet som organisation og universitetet som institution. Som organisation mener jeg klart, det er en fordel at have en enstrengt struktur, for nogen skal jo træffe be-

slutningen om, hvordan ressourcerne skal fordeles, når alle gerne vil have mere. Men der er forskel på den slags beslutninger og så på den slags, der handler om hvad videnskab er, videnskabens metoder og hvad vi ved. Det hverken kan eller skal topstyres eller bestemmes af ledelsen.

Tit bliver det med inddragelse og indflydelse forstået som, at forskerne skal kunne sige nej eller ja til de beslutninger, som ledelsen bliver nødt til at tage. Men

det fungerer i mine øjne ikke særlig godt. Jeg var ung forsker under den gamle styrelseslov, og der oplevede vi jævnligt at nødvendige beslutninger ikke kunne tages, fordi instituttets forskellige grupperinger holdt hinanden i skak. Inden for den nuværende universitetslov må man gøre rammerne klare - de forhold, der ligger fast og som ikke kan ændres. Men inden for de rammer skal man overlade så meget som muligt til de forskere og medarbejdere, der konkret arbejder med tingene. Hvis man ikke giver forskerne det rum, føler de sig magtesløse. Selvfølgelig kan man ikke tage lige store hensyn til alle forskeres ønsker om, hvordan instituttet skal udvikle sig. Vi ser alle forskelligt på tingene. Men institutlederen har ansvaret for at se instituttet som helhed. Ligesom rektor må se på universitetet som helhed. Man er nødt til at respektere den arbejdsdeling, der er.

Det handler om ledelseskvaliteten: Ligesom i enhver anden organisation er lederne nødt til at kunne rammesætte, så folk oplever, at de bliver inddraget. Det kan være svært at finde gode ledere på universiteterne. Hvis man skal rekruttere gode institutledere handler det om at skabe mening i deres ansættelse og stille krav til dem. Selvfølgelig er det vigtigt at kunne balancere budgettet, men dybest set handler det om at kunne formulere en overbevisende fortælling om, hvem vi er, hvad vi skal gøre og hvor vi skal hen, så en tilstrækkelig stor del kan se sig selv i den fortælling og kan deltage og bidrage positivt til enheden. Mange professorer omtaler det bare som et administrationsjob. For dem er der ingen prestige i det. Men det er vigtigt, at vi har gode ledere og det er derfor vigtigt, at vi taler om institutlederstillingen, som et job, der er sjovt og spændende at udføre. For mig er det lige så sjovt at være leder som at forske. Jeg bruger mange af de samme kompetencer.

Jeg synes, at man skulle skabe en større sammenhæng mellem ledelsesopgaven og professoropgaven. Det er ikke alle professorer, der egner sig til at være ledere, men det er vigtigt, at institutledere også har faglig tyngde. Nogle steder er der en kedelig tendens til, at ledelse og substans bliver skilt for meget ad. Det er klart, at der skal være styr på reglerne, men generelt i sektoren er der en tendens til, at strategisk og administrativt arbejde bliver adskilt fra det faglige.

Jeg synes ofte, at vi stiller for få krav til ledelseskraften og -evnen på universiteterne. Jeg har tidligere mødt ledere, der ikke har tænkt ret meget over, hvad det vil sige, og hvad det kræver at være leder sådan et sted. Nogle steder i sektoren har jeg oplevet lidt forældede forestillinger om ledelse, som ledelseslitteraturen ville se meget skeptisk på. Alt for meget linjeledelse, alt for meget bureaukratisk indretning, for lidt tillid, for lidt værdibåret, for lidt fokus på værdiskabelse og alt for meget fokus på kontrol og systemer. En strategi er jo ikke et administrativt redskab - den skal jo bruges til at hjælpe ledelsen med at holde fokus på det rigtige. Jeg har oplevet, at administrative medarbejdere blev ansat til at lave strategi, men det er jo noget, ledelsen skal lave. Og folk skal lave strategier for deres eget arbejde, ikke for institutionen som helhed. Man kan simpelthen ikke ansætte nogen til at lave strategier for sig."



Michelle Williams, institutleder, AU:

"The conditions for involving university staff in decision making in the Universities in Denmark are very good. Danish universities generally run open, consultative, transparent, and democratic processes, and the staff can contribute and influence the decision making.

Sometimes the staff raise that there isn't enough transparency or democracy, and they feel their voices aren't heard. In my opinion, the opportunity to raise your voice, both to agree or disagree, is actually quite high and it's also an expected part of the decision-making process in Denmark.

However, my concern is that the voice of the scientific staff is perhaps less expected, as the staff are very busy. They need to continually prioritize their time, and some choose to put their hand up, while others choose to focus on their to-do list.

When we talk about leadership in the university, I see this as including not only those who have formal leadership roles, but all senior academic staff / principal investigators. As all these staff influence the working

environment, together we set the science direction, and together we are responsible for our research, education and talent layer."



Nils Agerhus, direktør, UFM:

"Grundlæggende synes jeg, at den ændring, man lavede tilbage i 2003 var det rigtige skridt at tage. Det har tiden vist. Jeg tror, at meget af det, der er sket siden, og de krav universiteterne stilles overfor

i dag, ville have været svært at håndtere i den gamle ledelsesstruktur med en valgt ledelse. Med den samfundsmæssige betydning, universiteterne har, kan jeg ikke se nogen vej uden om at gå i den retning. Men det har måske overrasket mig, at vi ikke er kommet længere på 20 år i diskussionen af, hvordan god ledelse på universitetet ser ud. Og det er ikke, fordi jeg mener, at man bare kan overføre modeller fra erhvervslivet – i virkeligheden bør man nok betragte universitetsledelse som en særlig disciplin. Men universitetslovens bestemmelser forhindrer ikke universiteterne i at bedrive god ledelse.

Selvfølger kan man altid diskutere, om man kan sende et signal om inddragelse og medbestemmelse ved at justere loven. Det er jo et politisk spørgsmål, men i min optik er det svært at udvikle generelle modeller for inddragelse og medbestemmelse, der ville passe til alle universiteterne. Der vil være en risiko for, at man kommer til at lave noget, der er for rigtigt og alligevel ikke vil passe de fleste universiteter.

Der er ingen tvivl om, at der over tid er kommet flere rapporteringskrav, både knyttet til det økonomiske styringssystem og efterspørgsel på data fra politisk hold osv. Men nogle gange lyder det også lidt som om man ude på institutionerne er kommet til at lægge nogle styringssystemer oveni. Det er en balance. Man kan også lette forskernes arbejde ved at have en effektiv administration."



Per Michael Johansen, rektor, AAU:

"Jeg synes faktisk, at universitetsloven rummer gode muligheder for den inddragelse og involvering af forskerne, som efterspørges. Hvis de muligheder ikke bliver

brugt, hvad er så årsagen? Det er der sikkert mange svar på alt efter, hvilket universitet, man spørger. Men jeg tror ikke, at der over en bred kam mangler checks and balances. Medarbejderne kan altid gå forbi deres leder, hvis lederen ikke udøver sine beføjelser ordentligt. Så er det ledelsen over, der skal agere og løse de problemer, der opstår. Det mener jeg ikke, at noget lovgivningsmæssigt kan ændre på. Hvis vi ansætter dårlige ledere, får vi dårlig ledelse.

Der er behov for ledelser, der bakker op om medarbejdernes forskningsfrihed til hver en tid og sikrer dem de bedst mulige vilkår. Men jeg kan ikke se, at forskerne dermed også skal have indflydelse på eller vetoret f.eks. i forbindelse med ansættelsen af en institutleder.

AAU har de seneste år gjort meget ud af at ansætte institutledere med en vis forskningsmæssig meritering, og som en del af arbejdstiden holder sit forskningsområde i gang. Så har vi arbejdet med, at institutlederen i højere grad end tidligere skal beskæftige sig primært med akademisk ledelse og diskutere forskningsledelse, rekruttering af forskere, fordeling af midler, hjemtagningsstrategier osv. med forskningslederne. De klassiske administrative opgaver varetages så af administrative medarbejdere. Det, tror jeg, giver et langt bedre miljø for forskningslederne.

Jeg kan nogle gange opleve, at bestyrelsesarbejdet er en svær kunst for både de eksternt valgte, men måske især de internt valgte. Bestyrelsernes opgaver, som loven beskriver, først og fremmest at sikre universitetet strategisk retning, sikre økonomisk ansvarlighed, og at sikre, at den rigtige rektor er ansat til at implementere strategien inden for de givne økonomiske rammer. Kunsten er at være tilbageholden med at blande sig nedad i organisationen og

f.eks. fordele midler og ressourcer, det er opgaver for den daglige ledelse.

Som tidligere næstformand i Danske Universiteter har jeg regelmæssigt været med til møder med bestyrelsesformændene forud for møder med ministeren. Det har været nogle gode og loyale møder, hvor alle bestyrelsesformænd har bakket op om de synspunkter, vi har meldt ind. På den måde, tror jeg, vi har stået meget stærkere ift. ministeren, end vi ellers ville have gjort.

Der er ikke tilstrækkeligt incitament for nogle af vores allerdygtigste og mest markante forskere til at stille op til bestyrelsen. Jeg kunne godt tænke mig, at det var nogle af vores fremmeste forskere, som også havde lyst til at bruge noget af deres tid på bestyrelsesarbejde. Erhvervsfolk er rigtigt gode at have med, men jeg kunne godt ønske, at vi altid havde én stærk akademisk repræsentant med en forskningsbaggrund. Det ville øge legitimiteten i bestyrelsen.

Jeg har også været kritiseret for min måde at bedrive ledelse på. F.eks. for at vi i ledelsen har brugt fortrolighed i hovedsamarbejdsudvalget for ofte eller indtaget dem for sent i organisationstilpasninger. Det er et fuldt legitimt synspunkt, og vi må finde den rigtige balance. Jeg har lagt vægt på, at man ikke bør inddrage medarbejderne tidligt i et forløb, når det skaber usikkerhed om de ansattes ansættelsesforhold.

Jeg er også blevet beskyldt for at have været alt for fokuseret på det eksterne og for lidt på det interne. Det har jeg lyttet til og afholder nu møder med de enkelte institutter - primært for at lytte og høre deres holdninger. Det har været en god oplevelse og har givet en anden dimension til forståelsen af universitetet.

I ledelsen bruger vi aktivt hovedsamarbejdsudvalget i drøftelsen af organisatoriske og personalemæssige ændringer. De akademiske råd er primært hørings- og samarbejdspartnere. Jeg mødes selv med formændene for de akademiske råd en gang om året, og med hvert råd en gang om året. Her drøfter vi uni-

versitets akademiske liv, herunder økonomi, budgetmodeller, fordeling af midler og prioritering af områder, mv.

På AAU har vi haft flere hundrede medarbejdere, der på den ene eller anden måde var i berøring med universitetets sidste strategiproces. Vi har drøftet det med forskerne på mange velbesøgte møder og workshops og de input, vi fik dér, har bestemt udkrystalliseret sig i strategien. Jeg mærker nu, hvor mange der fortæller mig, at de synes, at vi er på vej i den rigtige retning."



Peter Waaben Thulstrup, lektor, KU:

"Grundlæggende fungerer medarbejderinddragelsen fint mange steder. Har man ansat gode ledere, så har man også nogle, der søger at inddrage de ansatte. Men

det system, vi har, kan have katastrofale følger, fordi der ikke er nogen formelle krav om inddragelse. Jeg mener, at der er brug for nogle stopklodser eller formelt fastlagte muligheder for, at medarbejderne kan blive hørt, f.eks. i forbindelse med ansættelse af ledere. Man burde inddrage de ansatte mere i de beslutninger – det er et af de problematiske områder ift. den nuværende universitslov og den måde, den bliver forvaltet på.

Jeg tror, det er et udbredt problem, at det ikke giver merit at involvere sig i de kollegiale organer. Måske betyder det, at man så får rekrutteret dem, der virkelig har noget på hjerte, men man risikerer, at man bare ikke får rekrutteret de bedste til de her opgaver. Jeg tror, det ville være godt, hvis der skete en opprioritering, så de arbejdsopgaver fik lidt mere vægt i meriteringen, for de kræver meget tid og er vigtige, men de er også lidt usynlige.

Forskerne søger i mindre grad involvering i beslutningsprocesserne. Det må vi være selvkritiske nok til at erkende. De tror ikke på, at det nytter. Lad mig give et eksempel: For nylig skulle vi ansætte en ny institutleder og skulle i den forbindelse finde en repræsentant fra de kollegiale organer til udvælgelsesudvalget.

Det gav anledning til en god proces med kampvalg. Men i sidste ende var det jo ligegyldigt, hvem der sad i udvælgelsesorganet, da ansættelsen af institutlederen er en ledelsesbeslutning. Så at kæmpe hårdt for at blive hørt uden at have beslutningskompetence, det tror jeg simpelthen forskerne nedprioriterer. Det er jo trist, for processen og samtalen er utroligt vigtig, også for forskerne selv.

Den gode leder forsøger også i et eller andet omfang at skærme forskerne mod for meget meningsløst arbejde, hvis vi må kalde det dét, og sørge for at forskerne høres og inddrages. Det handler om gensidig respekt, tillid, åbenhed og rettidig dialog, når der er udfordringer. At være leder på et universitet er ikke nogen let opgave, for vi forskere er nok ikke de letteste at lede. Forskerne har ligesom deres egen identitet, deres egen lille virksomhed. Det er også noget, systemet er med til at opbygge.

Det er klart, forskerne, især de forskere, der er ansat midlertidigt for eksterne midler, skal holde sig gode venner med universitetslederen, i hvert fald til de får en fastansættelse. Men jeg oplever fortsat en kultur, hvor forskerne kan sige deres mening og tør sige deres mening til trods for, at de kan føle sig utrygge. Det er vores institut et godt eksempel med konsekvenserne af Niels Bohr Bygningen."



Poul Toft Frederiksen, programchef, Poul Due Jensens Fond:

"Den enstrengede ledelsesstruktur er overtaget fra det private erhvervsliv, og det er egentlig ikke særligt interessant. Vi har siden begyndelsen af 1980'erne ofret os

selv på neoliberalismens alter. Alt er blevet strømlinet og optimeret. Som ingeniør ved jeg, at et maksimalt optimeret system ikke er robust. Man kan ikke optimere output og samtidig have robusthed. Det er det, vi lider under for øjeblikket. Vi har skabt et samfund og system, der ikke er – for nu at bruge et modeord – resiliert længere. Og hvem er bedre end forskerne selv til at udtænke en mere resiliert ledelsesstruktur? Der burde være nogle på samfundsvidenskab, der kunne udtænke en smart, semi-anarkistisk løsning.

Noget, der sikrer en entydig struktur, men samtidig bevarer en pluralitet i universiteternes kulturbærende element.

Man skal passe på ikke også at proletarisere universitetsforskerne. Man har – undskyld udtrykket – proletariseret sygeplejerskerne, lærerne i folkeskolen og i gymnasierne. Man lægger mål og studieplaner og ender med at kvæle forskerne, fordi man grundlæggende ikke har tillid til dem. Forskerne selv har ikke formået at organisere sig. De er grundlæggende fulgt med på individualiseringsbølgen, ifølge hvilken du står bedst, når du står alene. Det er nok en fejl."



Stina Vrang Elias, adm. direktør, Tænk tanken DEA:

"Med reformen af universiteternes styring ville man bl.a. adressere det problem, at ledelsesopgaven ikke var attraktiv - og nogle steder så at sige "gik på tur". Med eksterne bestyrelser og ansatte ledere fik universiteterne en mere professionaliseret organisation. Det mener jeg grundlæggende er en god ting – jeg ser det ikke som en mulighed eller formålstjenligt at gå tilbage til valgt ledelse.

Men man kunne have drømt om, at bestyrelserne i endnu højere grad kunne have fået til opgave at varetage samfundets interesser. Til tider har man, set på afstand, kunnet få det indtryk, at universitetsbestyrelserne kom til at fungere som "almindelige" bestyrelser, hvor man varetager virksomhedens interesser. Det er meget naturligt. Vi ser det også på de øvrige statslige selvejende institutioner. Men i visse tilfælde kan der være en interesse modsætning mellem, hvad der er det enkelte universitets interesse, og hvad der er samfundets interesse – og der bliver det lidt uklart, hvordan den opgave skal løftes.

Jeg kan være bekymret for, hvorvidt vi er endt med et system, hvor ledelserne - naturligt nok - kommer til at fungere for meget som en virksomhed, hvor hensynet til egen institution trumfer hensynet til "almenvællet". Kombinationen af statsligt selveje og

konkurrence om alt fra studerende til forskningsbevillinger har i alle fald den utilsigtede bieffekt, at almenvellet ikke altid er tilstrækkeligt i fokus.

Der er således behov for, at universiteterne samarbejder mere om deres uddannelsesudbud frem for at kannibalisere på hinanden. Men hvilke incitamenter har universiteterne i dag til at samarbejde? Universiteterne er stadig båret af en konkurrencementalitet på mange områder – ikke mindst fremkaldt af den måde, hvorpå midlerne fordeles.”



Toke Emil Panduro, seniorforsker, AU:

”Det er bestemt mit indtryk, at universitetsledelsen er meget oprigtige. Men jeg oplever, at der ikke altid er forbindelse mellem, hvad ledelsen gør, og hvad der

sker ude på institutterne. Ledelsen har svært ved at finde ud af, hvad det egentlig er, de skal gøre for at hjælpe forskerne. Der bliver holdt rigtig mange møder og talt en masse, men mit indtryk er, at der ikke sker så meget.

Som forskere skal vi dybest set køre hele vores butik selv: Vi er grundlæggende organiseret som små virksomheder, der selv skal styre hele processen. Vi har et stort bureaukratisk system, der burde hjælpe os, men som ofte er i vejen i stedet. En mulig løsning kunne være at fuldt ud omfavne ideen om, at universiteterne er store virksomheder. Det ville medføre øget specialisering. Opgaver som ikke skaber forskningsresultater kunne overlades til professionelle specialister. Man kunne f.eks. forestille sig, at ansvaret for fondsansøgninger blev overført til en professionel fundraising-afdeling. Hvis det blev gjort rigtigt ville en sådan løsning kunne føre til mere tid til forskning

Den anden mulighed for universiteterne er at blive forskningshotel: Universitetet leverer faciliteterne, og så fylder forskerne bare rammerne ud. Jeg synes, at den nuværende struktur har sat sig mellem to stole. Man vil godt være en stor virksomhed og lave strategier, men samtidig skal forskningen være

organiseret som små enkeltmandsvirksomheder. Det fungerer dårligt.”

Kapitel 3 • Principper for god finansiering

I forhold til andre offentlige institutioner har de danske universiteter udstrakt økonomisk frihed. For eksempel har universiteterne en mulighed for, omend i begrænset omfang, at overføre et eventuelt overskud til kommende år. Der er imidlertid en række forhold, der giver anledning til at diskutere de danske universiteters økonomiske robusthed.

Danske universiteters forskningsfinansiering har i mange år stået på to ben. Det ene ben er basismidlerne til forskning, som universiteterne frit kan disponere over. Det andet er de konkurrenceudsatte, eksterne midler, som universitetets forskere kan søge til egne projekter i åben konkurrence. Universiteternes basismidler til forskning udgjorde i 2021 9,3 mia. kr. Hensigten med basismidlerne er at sikre finansiell stabilitet og derigennem understøtte, at universiteterne kan forfølge egne forskningsstrategier. Det kan for eksempel være, at institutternes forskningsprofil understøtter det forskningsbaserede uddannelsesudbud.

De konkurrenceudsatte, eksterne midler omfatter både statslige fonde og råd, EU-hjemtag, øvrige internationale organisationer, danske og udenlandske private fonde og virksomheder i ind- og udland. De konkurrenceudsatte midler udgjorde i 2021 3,8 mia. kroner fra private, danske kilder og 4,5 mia. kroner fra offentlige kilder og EU-hjemtag. De konkurrenceudsatte midler skal bidrage til dynamik ved at anspore til forandring gennem strategiske prioriteringer og til fortsat udvikling af dansk forskning ved at sikre de bedste talenter uafhængigt af andre hensyn. Konkurrenceudsættelse har således til hensigt at styrke forskningens kvalitet og relevans og sikre fair og transparent fordeling af forskningsmidlerne.

Danmark er i en privilegeret position sammenlignet med andre lande, da private fonde donerer betydelige midler til gavn for dansk forskning og innovation. Imidlertid er balancen mellem basis- og konkurrenceudsatte midler afgørende for, at forsknings- og innovationssystemet fungerer efter hensigten. Det er bredt anerkendt, at der knytter sig flere problemstillinger hertil. Det omfatter bl.a. universiteternes brug af basismidler til medfinansiering af eksternt finansierede forskningsprojekters afledte omkostninger (Jørgensen, Norn & Wohlert, 2019), koncentrationen af konkurrenceudsatte forskningsbevillinger på få bevillingsmodtagere (Aagaard, Schneider, & Andersen, 2019) og modregning af EU-hjemtaget i det offentlige forskningsbudget (DFiR 2022).

Derudover har universiteternes uddannelser og myndighedsbetjening været underlagt strukturelle besparelser på 2 pct. over flere år. Det betyder, at der i øjeblikket forbruges færre midler per studerende på de videregående uddannelser end gennemsnittet i OECD.

DFiR har spurgt en række interessenter i berøring med sektoren om deres erfaring med og perspektiver på det forskningsfinansierende system.



Annemarie Munk Riis, fhv. konstitueret direktør i Innovationsfonden:

”Danmark er privilegeret med store private fonde, der uddeler milliarder til forskning. Det er en stor styrke. Men det skal selvfølgelig sikres, at de ikke får for stor indflydelse på, hvad der forskes i ved universiteterne. De udgør efterhånden en del af Danmarks kritiske forskningsinfrastruktur. Det er derfor godt at se, at de store fonde er begyndt at gå med i de store, statsligt definerede missioner og koordinere deres uddelinger med f.eks. Innovationsfonden. Det kan der gøres meget mere af. Det er også positivt at se, at de store fondes uddelinger stiger på afgørende områder som sundhed og grøn omstilling.

De fire grønne partnerskaber, som Innovationsfonden uddeler midler til, er forbundet med en stor ledelsesmæssig udfordring. Det er hele tanken bag missioner, at de forsknings- og innovationsprojekter, som indgår i en mission, skal løse et problem i fællesskab. Og være enige om et roadmap for missionen. Det rejser imidlertid nogle spørgsmål om, hvem der skal lede missionen, hvem der skal lede de enkelte projekter, sætte retningen for den samlede forskningsportefølje, fordele midlerne og afsøge relevante partnere til konsortiet, inddrage regulerende myndigheder osv. Der er desværre ikke nogen solide internationale eksempler på gode modeller for det samarbejde. Der er i dag stor risiko for, at parterne deler midlerne imellem sig for så at fortsætte med egne forsknings- og innovationsprojekter uden at koordinere indsatsen. Og det er der ikke noget mærkeligt i – for den enkelte forsker og projektleder er netop hendes projekt jo det vigtigste.

Det etårige investeringsbudget, som Innovationsfonden er underlagt, er virkelig heller ikke optimalt. Når forskningsreserven ikke har et længere sigte, ved vi ikke hvor stort investeringsbudgettet er, eller hvilke tematiseringer politikerne prioriterer for næste år. Det betyder, at det er meget svært at tænke langsigtet og strategisk og det skaber usikkerhed, ustabilitet

og diskontinuitet i universitetsforskernes og virksomhedernes arbejde.

Konkurrenceudsættelse af forsknings- og innovationsmidler er grundlæggende produktivt. Det er motiverende og stiller krav til forskere og virksomheder. Spørgsmålet er, hvor grænsen går for, hvor mange forskningsmidler der skal konkurrenceudsættes, før det ikke længere er effektivt. Der synes at være en tendens til, at flere forskere får skrevet store dele af ansøgningerne af konsulenter. Er det hensigtsmæssigt?

Ansøgningsprocessen kan også modne forskningsideerne. Det er godt at se, at universiteterne i højere grad understøtter den kompetence det er at gennemgå hele processen: at finde samarbejdspartnere og definere det spørgsmål eller problem, der skal undersøges eller findes løsninger på. Det er en god ide at tage udgangspunkt i det problem, man vil løse i fællesskab.”



Bjarke Lind, seniorchefkonsulent og fagleder, DI:

”De helt store private fonde har bestemt indvirkning på, hvad der bliver forsket i på universiteterne. Det er svært at være utilfreds med, at fondene er villige til at investere så store beløb i forskningen, men det medfører,

at universiteterne i mindre grad selv kan vælge forskningsretning. Debatten om fondenes finansiering af følgeomkostninger og koncentrationen af de private forskningsmidler på få universitetsforskere er velkendt. Det handler om, at universiteter og fonde indgår i en god dialog og finder en løsning. Fondene har jo også en interesse i at være til gavn og ikke til gene.

Men derudover er vi nødt til at løfte universiteternes basismidler til 1,5 procent af BNP. Det har flere formål. For det første skal det sikre det brede vidensberedskab. Det tager tid at bygge stærke forskningsfelter op, så man må kontinuerligt sikre den brede forankring og vidensberedskabet på universiteterne. Små

og ellers oversete forskningsområder kan pludselig blive vigtige.

For det andet skal det give forskerne og universiteterne incitament til at indgå i innovationssamarbejder med virksomhederne. Det har de ikke med den eksisterende finansieringsstruktur i dag. Den enkelte forsker får ikke merit for at prioritere det, og universiteterne får ikke noget økonomisk ud af at støtte samarbejdet. Når der endelig er uddeles midler til innovation, så er det ofte kortsigtet projektf finansiering. Der er behov for en fast finansiering af innovationsbenet.

For det tredje kan det bidrage til mere stabilitet. Det er nødvendigt, at der i vid udstrækning bliver gjort op med den nuværende model for de politisk strategiske uddelinger via forskningsreserven. Det er for omskifteligt. En forøgelse af universiteternes basismidler kan i stedet implementeres med et længere politisk strategisk sigte. Danmark har tidligere brugt strategiske basismidler, som er midler, der indgik i universiteternes grundbevilling, men som var øremærkede til forskellige områder. Det vil sikre opbygningen og fastholdelsen af forskningskapaciteten på de valgte områder gennem en højere og mere stabil finansiering. Så kan universiteterne selv prioritere og fordele den resterende del af grundbevillingen.

En øget grundbevilling skal imidlertid gå hånd i hånd med et opgør med loftet over de engelsksprogede uddannelser. Flere forskningsmidler vil uvægerligt føre til flere ph.d.-studerende og rekrutteringsgrundlaget af danske studerende er ikke stort nok. På DTU er over halvdelen af de ph.d.-studerende internationale. Samtidig vil det gøre det lettere at rekruttere internationale anerkendte forskere til Danmark.

Endelig er DI helt på linje med de fire inno missioner, der bringer universiteter og virksomheder sammen. Processen har imidlertid været for sammenpresset og har derfor ikke fungeret. Men det har været anledning til at få defineret nogle pejlemærker, som man kan forfølge fremover. Udfordringen er så, at der skal tildeles midler hvert år. Som det er nu, kan man ikke bare uddele flere midler til de samme missioner. De skal søge igen."



Casper Sylvest, institutleder, KU:

"Selvom den enkelte forsker har forskningsfrihed, kan den frihed udfordres af måden, forskningen tilrettelægges og finansieres på. Eksterne midler er vigtige og giver

mulighed for megen spændende forskning. Men det er væsentligt, at vi også taler om, hvordan nye strukturer påvirker forskningen, og hvordan bredde og diversitet i forskningen kan opretholdes. Det er også værd at holde sig for øje, at der er stor forskel mellem hovedområderne, når det kommer til omfanget af midler, der kan søges. Det påvirker også, hvordan universiteterne udvikler sig.

Jeg kan ind imellem være bekymret for, hvor attraktivt det er at være forsker i fremtiden, hvis arbejdspresset på og kravene til forskerne fortsætter med at stige. Porteføljen af opgaver er omfattende, og nogle aktiviteter er forbundne med stor usikkerhed og stort resourceforbrug – f.eks. forskningsansøgninger. Når man så kombinerer det med, at det ofte tager 10 år eller mere at meritere sig til en fast stilling, så kan man frygte, at nogle talenter ikke forfølger en forskerkarriere ved universiteterne.

Jeg har talt med kolleger om, at det kan være svært at se unge mennesker i øjnene, dygtige ph.d.-studerende og forskningstalenter, og sige: du skal bare holde ved. De strukturelle forhold er vanskelige, og der mange usikkerheder på vejen mod en fast stilling – hvis den overhovedet er der.

I mine øjne er det en betydelig udfordring for universiteterne at fastholde deres identitet inden for rammerne af en kompleks opgaveportefølje. Vi lægger vægt på anvendt forskning, vi fokuserer på samfundsproblemer og demonstrerer relevans. Det skal vi fortsætte med, men vi skal også fastholde andre idealer for universitetet, f.eks. at vi har et højt videnberedskab og en dannet befolkning. På universitetet bør der være mere tid til refleksion og analyse end mange andre steder i samfundet, og det skal vi udnytte og tilskynde."



Christine Nellemann, institutdirektør, DTU:

"Kommunikationen omkring de midler, der blev udmøntet gennem inno missionerne under Innovationsfonden var noget uheldig. Universiteterne opfattede det som

forsknings- og udviklingsmidler, mens erhvervslivet nærmest opfattede det erhvervsstøtte. Det var derfor sværere end nødvendigt at få samarbejdet og aftalerne på plads. Det skyldtes de forskellige politiske udmeldinger. Jeg oplever, at politikerne kan sige ét til universitetsverdenen og noget andet til erhvervslivet, fordi de ikke vil tage konflikten. Generelt er mit indtryk, at Innovationsfonden har bevæget sig for langt over mod udviklingsmidler, og vi mangler det, som vi tidligere havde i de strategiske forskningsråd inden for fødevareområdet.

Mit institut har ydelsesaftaler med myndighederne til det, som vi kalder forskningsbaseret rådgivning. I de aftaler har vi til forskning inden for vores felt, som skal danne grundlag for det, som politikerne kommer og vil have rådgivning på om fem eller ti år. Myndighederne definerer ikke, hvad der skal forskes i for de midler, hvilket giver vores forskere forskningsfrihed men inden for de givne overordnede emner. Politikerne og myndighederne kan have mange idéer til ret kortsigtede strategiske områder, mens vi på universitetet skal sørge for, at vi også er interessante på den lange bane. Instituttet bruger også disse forskningsmidler som medfinansiering, når forskerne søger eksterne midler.

Forskningsgruppelederne har her på instituttet ret frie tøjler til at søge det, de gerne vil, når bare de holder sig inden for instituttets forskningsområder. Instituttet medfinansierer eksterne midler op til 80 til 90 pct., da det er vores reelle overhead, fordi vi er et laboratorietungt institut. Nogle EU-partnerskaber kræver nu 70 pct. medfinansiering, hvilket er en udfordring for os, når der ikke er ekstra midler, som kan finansiere den del og derfor må eksisterende forskningsaktiviteter dække det.

Mange af vores aktiviteter kræver, at vi koordinerer forskningen og økonomien på tværs af instituttet. De

beslutninger er oftest ikke åbne, så alle hører dem. Jeg inddrager forskningsgruppeledere, projektledere ud over institutledelsen, når det giver mening og bedre beslutninger. Jeg mener, at det bedste er at informere forskerne derefter om beslutningerne samt om spillepladen og -reglerne – og så stå på mål for beslutningerne.

Jeg kunne godt tænke mig, at man ikke havde key performance indikatorer (KPI'er), der var direkte linket op på den enkelte forsker. Det er et spørgsmål om, hvordan gruppen klarer sig. Som institutleder ved man jo godt, hvilken professor eller seniorforsker, der hjemtager hvilke midler. For at blive professor er du også nødt til at vise, at du kan præstere på det. Men jeg vil helst ikke måle på de unge enkeltvis."



Connie Hedegaard, bestyrelsesforperson, div.:

"Vi skal være virkelig glade for alle de eksterne midler, som vi får fra Horizon, de private fonde og så videre. Det giver mulighed for at opbygge forskningscentre i en

helt anden skala end ellers og rekruttere højt anerkendte internationale forskere. Det er et stort privilegium. Men det er vigtigt, at der følger overhead med på de eksterne midler. Ellers kommer den offentlige finansiering i højere og højere grad til at medfinansiere de eksterne midler, og det skaber en større ulighed mellem de forskere, der henter eksterne midler hjem, og de forskere der ikke kan.

Det er meget beklageligt, at de stigende eksterne bevillinger får Finansministeriet til konkludere, at universiteterne kan klare sig med færre offentlige midler. Fondene ønsker jo ikke at fylde huller for staten. I stedet bør staten tage initiativ til langsigtede investeringer og fremlægge langsigtede planer for, hvad vi vil med universiteterne. Vi mangler en national forskningsstrategi. Det kunne nok også gøre det nemmere at få fondene til at forpligte sig.

Danmark har en stor interesse i at få penge ud af Horizon og EU's forskningsprogrammer, og vi er faktisk ret dygtige til det. Det bør være en national strategisk

prioritet at hjemtage EU-midler. To forhold står i vejen for at vi kan blive endnu bedre til det, end vi er i dag. For det første skal EU-hjemtaget ikke indgå i Danmarks målsætning om at bruge 1% af BNP på forskning. Jeg tror, at det ville hjælpe på motivationen til at søge EU-midler. Derudover er der behov for vidensdeling på tværs af instituttet og universiteter om, hvordan vi hjemtager EU-midler. De forskere, der har fået en EU-bevilling én gang, er ofte også dem, der får det tre og fem år efter, for de ved, hvordan man gør.”



Federico Jensen, ph.d.-studerende, CBS:

”Som ph.d.-studerende har jeg for lidt tid til at forske og for mange ekstraopgaver. På CBS har vi et af de højeste antal undervisningstimer. Det stiller store krav

til den ph.d.-studerendes planlægning. De ph.d.-studerende skal være ret sikre på, hvilke forskningsartikler de vil lave allerede det første år for at kunne nå at blive færdige til tiden. Man ser ofte, at de bliver forsinkede og skal bruge fire år i stedet for de tre, de har i dag. Det giver ret stor ulighed i de muligheder, man får som ph.d.-studerende. Hvis man er tilknyttet et institut eller en vejleder, der har ekstra midler, så kan man få ansættelse som forskningsassistent eller ekstern lektor for at færdiggøre sit ph.d.-projekt. Andre ender på dagpenge eller må tage et job ved siden af deres forskningsaktiviteter for at få det til at løbe rundt.

Systemet kan fortsat tiltrække talent og rekruttere ph.d.-studerende. Problemet er fastholdelse. Universiteterne er ikke nødvendigvis gode til at fastholde de bedste. Forholdene ved universiteterne for unge forskere, som har færdiggjort en ph.d., er ikke så tillokkende. De skal søge deres job hvert andet år, de er nødt til at bruge mange ressourcer på at søge penge til deres projekter, og selvom de bliver opfordret til at tage til udlandet, kan det føles usikkert, fordi det ikke er sikkert, om de kan få job herhjemme, når de kommer tilbage til Danmark. Karriere-

revejene uden for universitetet er derimod tiltrækkende. Mange af ph.d.’ernes færdigheder er eftertragtede i virksomheder og i det offentlige, og det betyder, at man kan få rigtig gode jobs derude.

Hvis man ville forbedre forholdene for unge forskere, kunne man indføre nogle længere ph.d.-forløb for dem, der gerne vil blive ved universitetet. Tre år er ikke ret meget tid, når man skal publicere, undervise og alt det andet, man skal. Derfor har de danske ph.d.-studerende færre publicerede artikler og dermed sværere ved at få job ved et universitet efter deres ph.d. I USA har de ph.d.-studerende længere tid og derfor flere publicerede artikler. Danske ph.d.-studerende har derfor svært ved at få en stilling som postdoc, når de skal konkurrere med nogen, der allerede har mange artikler og flere citationer eller måske er på vej til at publicere deres forskning i en bog.

Der opstår nogle problemer med magtforholdet mellem vejleder og ph.d.-studerende. Blandt andet ser vi jo det problem, at ph.d.’er får stjålet deres arbejde og måske ikke har turdet råbe op før nu. Jeg synes, det er vigtigt, at ph.d.-studerende ved, at deres vejleder også bare er en kollega, at der er mange andre forskere i systemet, som man kan gå til, og at man ikke bliver fyret, hvis man anklager sin vejleder for at tage ens arbejde. Det handler om vidensdeling og at sørge for, at folk kender deres rettigheder.”



Hanne Tange, lektor, AAU

”Der er flere skævheder i den måde, universiteternes forskning finansieres på. For det første får nogle universiteter uforholdsvist flere basismidler end andre universiteter. Det synes underligt, at universiteterne på den måde gives forskellige vilkår. For det andet er der på de tørre områder, som jeg repræsenterer, ikke mange eksterne og strategiske forskningsmidler. Samtidig oplever vi, at en del af basismidlerne bliver brugt til at dække udgifter til forskningsprojekter, der egentlig skulle være eksternt finansieret. Dermed bliver der endnu færre midler til den forskning, som ikke finansieres gennem eksterne midler. Det betyder, at forskere på de tørre områder

ofte ender som vandbærere i samarbejdet med forskere på de våde områder. For det tredje er det ikke kun med til at skævvride forholdet mellem de våde og de tørre områder. De eksterne og strategiske forskningsmidler på de tørre områder giver også nogle forkerte incitamenter og dynamikker. Fra politisk side vil man gerne finansiere forskning i de emner, der har interesse her og nu. Institutterne, fakulteterne og universiteterne forsøger derfor at profilere sig på bestemte områder gennem egne strategiske satsninger. Det finansieres af basismidlerne, men handler i sidste ende om at kunne hjemtage flere eksterne midler.

Problemet er bare, at forskning meget sjældent fungerer sådan. Det tager tid at opbygge et forskningsområde. Og her har den ulige finansiering flere uheldige konsekvenser. For det første er den eksterne og strategiske finansiering ofte kortsigtet, og der er risiko for, at vi ikke forsker i de emner, der kan vise sig at være vigtige om 20 år. Vi formår med andre ord ikke at fastholde bredden og vidensberedskabet. For det andet kan det komme til at virke lidt tilfældigt, hvem der bliver peget på som nye forskningstalenter. Det afhænger mest af, om man beskæftiger sig med noget, der er oppe i tiden, f.eks. populisme eller fake news. Endelig medvirker det også til en afkobling mellem forskningen og uddannelserne. Problemet er, at vi rekrutterer efter forskningsgrupper, ikke efter uddannelsernes behov. Nogle områder uden væsentlige forskningsmidler er imidlertid vigtige uddannelsesområder. For at opretholde gymnasiefag i f.eks. dansk, engelsk og historie er universitetet nødt til også at prioritere de fagligheder. Der er der ikke altid en sammenhæng mellem områder, der er vigtige for uddannelserne, og områder, der giver eksterne forskningsmidler.

I den ideelle verden ville basismidlerne gå til at understøtte de forskere, der arbejder inden for felter, som ikke nødvendigvis passer med de temaer, der defineres af politiske og institutionelle strategier for forskning. Vi bliver nødt til også at investere i emner, der ikke er forsidestof her og nu, hvis vi skal sikre det brede vidensberedskab. Faktisk undrer det mig, at vi i Danmark ikke er mere inspireret af EU's Horizon 2020, hvor der tales om den demokratiske samtale, dannelse, medborgerskab og interkulturel forståelse. Det

er visionært, for det handler om at opbygge et samfund vi alle sammen kan leve i om tyve eller tredive år."



Henrik Dimke, professor, SDU:

"Vores succesrate på konkurrenceudsatte midler er kun omkring 10 procent. Det betyder, at mange mangler midler, og at man skal bruge enormt meget tid på at skrive ansøgninger. Jeg har netop

brugt de seneste to måneder på intensivt at skrive fondsansøgninger. Det betyder, at jeg ikke har haft tid til at forske. Samtidig er langt de fleste bevillinger af kortere varighed.

De lave succesrater på eksterne midler har også den konsekvens, at det ofte giver en begrænset risikovillighed hos bevillingsgiverne. Derfor er det de mere sikre projekter, der får støtte. Jeg så gerne, at succesraten på konkurrenceudsatte midler var på 30 pct.

Et af problemerne er, at fonde ofte særligt giver til større enkeltprojekter. Det er forståeligt, for der er mindre administration, og det giver mere omtale. Men studier peger på, at forskningsproduktiviteten ikke stiger lineært med gruppestørrelsen. Så hvis man deler pengene ud i mindre portioner til flere forskellige aktører kan man øge produktiviteten. Det øger sandsynligvis også muligheden for banebrydende forskning. Samtidig vil det styrke vidensberedskabet, fordi en bredere fordeling af midlerne bedre kan støtte bredden i forskningslandskabet. Jeg synes allerede, at balancen mellem grundforskning og anvendt forskning er forskubbet ret langt over mod det anvendte.

Hvis man skal bevare den frie forskning, så forskerne kan undersøge ideer og observationer, de måske ikke umiddelbart kan forklare, så skal finansieringsstrukturen laves om, så hver forsker er sikret et mindre beløb. Mine samarbejdspartnere i Kiel får et mindre basisbeløb årligt, der er stort nok til, at de kan lave reel forskning. Det får de rigtig meget ud af, fordi de kan udnytte synergien fra de større strategiske og eksterne

bevillinger og samtidig have nogle kerneaktiviteter der altid kører.

Der er mange tematiserede midler i den offentlige "frie" forskning, f.eks. på klimaområdet. Men det er vigtigt at sikre, at der også er nok midler til den reelt frie forskning. Det er også vigtigt, at man øger universiteternes grundbevilling. Jeg tror, at man bliver nødt til at tilføre flere penge gennem finanslovsbevillinger. Og så skal man holde op med at modregne EU-bevillinger i finanslovens forskningsbudget. Det er dog vigtigt, at de midler så kommer ud til den enkelte forsker og ikke ender i forskellige interne puljer. Selvom Danmark kun producerer en lille procentdel af al ny viden i verden, så er det vigtigt, at vi har den kapacitet, så vi også kan implementere viden, der er generet udefra.

Men derudover skal vi også sørge for, at der er forskere, som kan og vil bruge tid på god forskningsbaseret undervisning. Hvis man vil have forskerne til at bruge tid på de studerende, ph.d.-er og postdocs, så kræver det, at det tæller på en eller anden måde. Ellers ender vi med, at det kun er artikler og impact factor, der tæller for at få funding.

Konkurrencen fra virksomhederne om talent kan også blive en udfordring for universiteterne. Det er måske stadig ikke så markant i Danmark, men det kommer. Det ses flere eksempler på, at firmaer og virksomheder, der kan tilbyde bedre løn og vilkår, laver forskningstung udvikling. Jeg tænker lignende forhold kan findes ved store danske medicinalfirmaer, og mon ikke der kommer flere? Det øger konkurrencen om forskningstalenterne. Det kan potentielt også skabe bedre arbejdsforhold på universiteterne, hvis der kommer noget reel konkurrence. Universiteterne kan stadig konkurrere. Universitetsforskerne har intellektuel frihed og mulighed for at forske frit, men når ressourcerne er små, begrænses friheden og universiteternes konkurrenceevne."



Jacob Dahl Rendtorff, professor, RUC:

"Dem, der er succesfulde og får store bevillinger får også mere indflydelse. De kan påvirke, hvilke centre, der bliver oprettet osv.

Hvis man tager initiativ og har succes med det, så får man også mere indflydelse i institutionen. Det er i og for sig retfærdigt nok, men det betyder, at der kommer en ulighed i systemet. Nogen er bare heldige med deres ansøgninger. Det handler om at producere den rigtige viden til det rigtige tidspunkt. Så er det selvfølgelig vigtigt at have institutledere, der er opmærksomme på at give plads til de nye forskere, der endnu ikke har arbejdet sig derop. Endelig er det et problem at forskningsrådene er stærkt monofagligt funderede. Man kunne godt arbejde med at styrke tværfagligheden."



Jens Henrik Thulesen Dahl, MF, Danmarksdemokraterne:

"Vi har som politikere et ansvar for, at de midler, der uddeles gennem forskningsreserven, ikke bliver for snævre. Det er mit indtryk, at forskningsordførerne over tid

har repræsenteret begge holdninger. Nogen synes, vi skulle investere i forskning, der kan implementeres i morgen og andre, at vi skal investere i grundforskning. Men universiteterne har omvendt et ansvar for at udfordre politikerne, hvis den måde, de fordeler midlerne på, bliver for snæver eller for styrende i forhold til bredden i den frie forskning.

Klimaområdet har lagt beslag på mange af midlerne og det ender med, at det kun handler om det. Jeg er bekymret for, at vi i den sammenhæng mister bredden i forskningen og de forskningsområder, som også er vigtige, men som ikke umiddelbart har noget med klima at gøre. Vi skal finde balancen både mellem grundforskning og det mere praksisrelaterede og mellem de forskellige fagligheder. I disse tider kan det være let at sige, at det hele skal handle om naturvidenskab og teknologiske løsninger, men måske kunne samfundsvidenskaberne og humaniora også

give os noget, som vi har brug for som samfund. Vi skal passe på, at vi ikke bliver for snævertsynede i den måde, vi reagerer på.

Der skal selvfølgelig være en passende balance mellem basismidler og konkurrencedrevne midler. For at sikre det brede vidensberedskab skal basismidlerne have en rimelig størrelse, og så skal de konkurrenceudsatte midler have en rimelig succesrate, så der ikke går for meget forskningstid til spilde med at skrive ansøgninger. Der må gerne være udstukket en overordnet retning, men lige nu bliver der f.eks. nærmest kun fokuseret på klima, og det betyder, at vi kommer til at misse nogle andre ting. Vi skal udarbejde en strategi, der samtidig formår at sikre bredden.

Der er behov for mere kontinuitet og stabilitet i forskningssystemet. Der er behov for en bred fordomsfri dialog mellem politikere, universiteter og de forskningsfinansierende parter om en overordnet national forskningsstrategi, der skaber de rigtige rammer, så vi i fællesskab kan arbejde på at skabe værdi for Danmark. En sund konkurrence mellem universiteter, forskningscentre og forskere er produktiv, men konkurrence kan også blive for hård og destruktiv.

Selvfølgelig skal politikerne ikke styre universiteterne eller beslutte, hvordan fondene skal udmønte deres midler, men en overordnet strategi kunne give universiteterne en retning. Det må også være i universiteternes interesse at vide, hvad den enkelte institutions rolle er, og hvad der skal prioriteres forskningsmæssigt. Det er helt absurd, når politikerne forhandler om forskningsreserven og flytter penge rundt mellem forskellige områder fra år til år. Jeg tror, at Danmark kunne få mere ud af ressourcerne, hvis vi tænkte mere langsigtet. Det kan godt være, at man ikke skal lægge faste rammer 20 år frem i tiden, men man burde som forsker have mulighed for at se ud i en eller anden passende tidshorisont, der går ud over en valgperiode."



Lisbeth Lintz, formand, Akademikerne:

"Lige nu er ubalancen mellem basismidler og eksterne midler en central udfordring. Nogle forskere, især unge forskere, bruger meget tid på at søge midler. Her

bliver man nødt til at have en samtale med fondene om, dels at det ikke skal tage så uforholdsmæssigt mange ressourcer at få bevilget midler, og dels at de er nødt til at betale et overhead som en del af bevilgingerne. Det er jo dejligt for fondene, at de er sluppet af sted med ikke at inddrage overhead i deres beregninger, men det er penge, som universiteterne i sidste ende bliver tvunget til at tage fra basismidlerne, og så bliver balancen forskudt.

Det er vigtigt at holde fast i, at det basale niveau af finansiering til grundforskning skal komme indefra, fordi det på nogle områder er svært at hive de midler hjem udefra. Ellers bliver forskningen kommercialiseret i den forstand, at kommercielle interesser har indflydelse på, hvad der forskes i. Vi er allerede gået et stykke ned ad den vej og der er nu behov for at flere skattekroner går til grundforskningen.

Ubalancen i finansieringsstrukturen er også med til at gøre universitetet til en mindre attraktiv arbejdsplads, særligt for de unge. De eksterne bevillinger bliver ofte brugt til midlertidige stillinger, hvilket giver en usikkerhed i ens ansættelsesforhold. Modellen med, at man sætter folk til selv at skaffe penge til deres løn er bare rigtig dårlig. Hvis man fik en bedre forståelse af universiteter og fonde imellem, så der er bedre mulighed for fastansættelse som i Norge og Sverige, ville det blive lettere at rekruttere. Det mener jeg faktisk er bydende nødvendigt, at vi gør."



Mads Krogsgaard Thomsen, adm. direktør, Novo Nordisk Fonden:

"Fondene vil gerne styrke forskningen bredt, men det er klart, at vi i høj grad støtter strategisk mis-

sionsdrevet forskning. De udfordringer, som verden står over for lige nu - hungersnød, fødevareproblemer, klimakrise, afhængighed af fossile brændsler - skal transformeres hurtigere, end vi kan tælle til ti.

Der skal naturligvis også være plads til fri grundforskning. Fondene hjælper til, f.eks. gennem etablering af infrastruktur. Novo Nordisk Fonden uddeler flere penge årligt end staten til infrastruktur, som også kan anvendes til grundforskning. Men det er det offentlige rolle at støtte grundforskningen. Derfor skal det offentlige også forpligte sig. Jeg så gerne, at støtten blev sat op fra 1% til 1.5% af BNP. Og så skal man undlade at lave de mellemregninger, hvor f.eks. EU-bidrag medregnes i budgettet. Ellers kan jeg godt være bange for, at de konkurrenceudsatte strategiske midler bliver for dominerende, når fondene vokser sig større og større.

Et andet problem er, at universiteterne har været for dårlige til at regne ud, hvad tingene koster. De underbudgetterer. Lige nu forsøger vi sammen med Danske Universiteter og et par af de store universiteter at kortlægge, hvordan store projekter reelt finansieres. Hvad søgte man, hvad fik man, hvad havde man selv af udgifter. Formålet er at træne universiteterne, fakulteterne og forskerne i at opgøre de fulde omkostninger for deres aktiviteter, så de ikke ender med at blive presset til at bruge basismidler. Jeg tror, at vi kan komme frem til en model sammen, hvor det er mere transparent, hvornår der gives bevillinger og hvad de gives til, og hvor vi sørger for, at alt kommer med. Vi betaler jo som fond også gerne for laboratorieplads, barselsvikariater osv., bare man husker at få det hele med fra starten. Det har man ikke været gode nok til. Samtidig er det vigtigt, at fakulteterne internt på de enkelte universiteter tænker som ét universitet med et fælles mål. Ellers bliver det det, som Jesper Olesen engang kaldte "De tusind kapillærrørs økonomi."

En udfordring lige nu er fremmarchen fra øst. Universiteter i Asien står rigtig stærkt i rankings, så det er en heftig konkurrencesituation, vi befinder os i. En anden udfordring er den potentielle mangel på midler. Der er en frygt for, at politikerne skærer i bevilningerne, og hvis vi nu går ind i en recession, og forsvaret skal bruge en masse midler, så bliver den kun forstærket. Hvis der bliver skåret i basisbevillingerne,

så bliver muligheden for fri grundforskning mindre, for så kommer der relativt flere midler fra fonde. Det er et usundhedstegn."



Maja Horst, dekan, AU:

"Jeg er skeptisk over for det med at koncentrere midlerne på meget få forskere. Jeg tror på, at man får mere forskningskvalitet ud af f.eks. at dele ti ph.d.-stipendier ud til unge forskere med nye idéer end

at give dem til en kendt forsker, som så kan ansætte ti mere. Der er også noget i litteraturen, der tyder på, at innovative forskningsmiljøer kun kan have en vis størrelse. Ellers bliver det for stort og indviklet.

En del går mod missionsdrevet forskning – i hvert fald i de europæiske lande og dem, vi normalt sammenligner os med i erkendelse af, at forskningen kan bidrage til løsninger på de store samfundsproblemer. Det er vigtigt, at vi i Danmark kan følge med i den dagsorden. Som bestyrelsesformand i DFF plejede jeg at sige, at der ikke er noget galt i at arbejde med missioner, så længe de tematiske og strategiske midler er så brede, som de er, så giver de god mening, og vi får rigtig god forskning ud af det.

Men der skal være tilstrækkelig meget konkurrence i uddelingen af de strategiske forskningsmidler. Man kan sagtens udføre missionsdrevet forskning under konkurrence. Men det er vigtigt, der er faglige miljøer til at vurdere ansøgningerne og udmønte midlerne. Jeg tror ikke på, at man kan sidde i toppen og udvælge den helt rigtige portfolio af forskningsprojekter, når vi taler om et land som Danmark. Den version kræver i hvert fald, at man har en helt anden grad af styring og mulighed for at stoppe projekter, end vi er vant til i Danmark. Det tror jeg ikke, vi ville få så meget godt ud af. Mange af de store EU-projekter med meget specifikke og prædefinerede forskningsopgaver virker ikke særlig godt. Nogle steder sker der også det, at projekterne er endt med at blive ledet og styret af konsulentvirksomheder. Jeg er ikke sikker på, at det er en god udvikling.

Omvendt kommer man naturligvis til at støtte forskning, der viser sig ikke at lede til noget vigtigt, når man lader forskningen styre nedefra. Selvfølgelig gør man det. Men det er jo forskning. Vi bliver nødt til at være tilstrækkelig risikovillige – også indenfor missionsdrevet forskning. Vi må dele penge ud indenfor et område, og så håbe at der kommer noget ud af det. Forskning skal være usikkert. Projekter skal laves om undervejs, nogle gange bliver det til noget helt andet end man havde regnet med, og nogle gange bliver det slet ikke til noget. Og det tager måske 10 år at finde ud af, og det er der bare nødt til at være plads til.”



Michelle Williams, institutleder, AU:

“I think that there are significant challenges in the way universities are funded in Denmark. In my department, we have a strategy for where we would like to drive the

direction of the research. However, we need to apply for portfolios of projects to secure external funding to finance the Department strategy. This means our strategy is decided by those who evaluate individual funding applications, with no holistic view or long-term consideration for the university department. Naturally, they are funding based on the impact of the individual project relative to the open call, whereas we are trying to secure capability and new knowledge for the long-term impact of a department.

I believe there are still significant challenges related to how we evaluate applications. We continue to shift from high excellent discipline-based research to interdisciplinary research projects that are to deliver impact; this increases the complexity of the evaluating process. We are also not good at really understanding impact, who will achieve this, when, and how will we measure it. When evaluating applications, naturally we choose specialists and experts within an individual field, but they are perhaps not the best at evaluating cross-disciplinary research.

Our current funding system creates a lot of rigidity in the way we do research. When you are externally

funded through a project, then typically the research is designed and described in a high level of detail at the application stage, the team is described, and the milestones and deliverables are described upfront. Therefore, the researcher doesn't have a lot of flexibility once they are funded. If they find or see something amazing during a project, they don't necessarily have the freedom to pursue it until they write the next grant and secure its funding. We risk that the universities are slowed down and molded by the priorities and requirements of individual funding bodies.

It's fantastic in Denmark that we have such a diverse range of funding bodies. The challenge is that the individual funding bodies choose the conditions of what they fund, and they all have their own priorities. They choose which areas of research, which type of staff, which equipment, and which basic costs they will or won't fund. It is quite important that the universities and the funding bodies talk together on how to secure capability and talent in the universities in the future. Funding bodies clearly have an obvious interest in that too. We need more strategic funding at the universities, to fund into high-risk areas that don't necessarily have a direct pathway to market, or an immediate return on investment, as this type of research will future proof Denmark.

In a department, it's essential to have academic staff with different skills, but often it is the same few researchers, who receive the research grants. Again, the funding system appears to be biased one way or another, and we end up with A-class and B-class researchers. This also makes it difficult for junior staff to be successful and remain motivated. Perhaps blind evaluations are needed to sense check what is funded rather than who is funded. At our department we try to acknowledge that all funding types are equal. It doesn't matter what the overhead is, or who the funding body is. It's about the fact that some of the academic staff are working closer to the market and impact-based projects and get funding there, while others are doing more mechanistic and basic research and are competitive in that.

Another issue is the overhead rate, I'm unsure why in Denmark it's acceptable to pay a 5% or a 45% overhead rate, when the real cost of doing research is

more than 100%. The universities are non-profit, therefore it just seems reasonable that if we are contracted to deliver on a research project that we are also funded the real cost of doing the research.

An ongoing challenge is to secure and retain talent. It's going to get increasingly difficult to retain talent in the universities, because either they will go internationally, or they will go to industry. We're going to become an academic desert.

When international researchers start working here, they think it's fantastic because they have a voice, they have research freedom, they share research infrastructure and don't have to fight for square meters in the lab, they're also connected to industry, and they can deliver impact. But after a period of time, they find that the conditions are very tough. The funding is very competitive, and conditions are no longer in line with the expectations they have. Academic staff don't have the same level of freedom of research or support anymore, as everything is about competitive funding and project based, which in turn is all about impact and KPI's to get funding.

The way the funding system is running means that many researchers don't have the opportunity to specialize in the same way. They're becoming more generalist because they're applying in different places to bring in competitive funding. Again, the funding is mostly focused on interdisciplinary research, which is of course needed, but the level of strategic funding has dramatically decreased. It becomes very difficult for academic researchers to allocate time for new or emerging complex research opportunities and areas.

I agree that the international system of reward and recognition, based on number of publications and citations, isn't the right way forward. Certainly, the number of publications is – depending on how the researcher is funded – a very flawed measurement of collaboration and impact, as directly related to how the person was funded and which research freedom they had. However, it's not simple for Denmark to change its evaluation of performance, as we need to remember that we're working in an international context."



Nils Agerhus, direktør, UFM:

"Over de sidste 10-15 år har universiteterne løst deres styringsproblemer med de stigende offentlige og private forskningsmidler. Nu skal de lave en hårdere prioritering, for med de udfordringer, vi står

overfor, kommer de ikke til at kunne få enderne til at mødes ved hjælp af flere midler. På universiteterne er der en fortælling om, at det er småt med midlerne, forskere er pressede til at søge eksterne forskningsmidler, basismidlerne bliver spredt tyndt ud, osv. Politikerne har derimod oplevelsen af, at de har sat flere penge af. Danmark bruger flere ressourcer på universiteternes forskning og uddannelse i dag end for 20 år siden. Det har skabt en kløft mellem universiteterne og politikerne. Det er et spørgsmål om, hvad der er ret og rimeligt i fordelingen mellem universiteter, sygehuse, velfærdsudgifter osv. Der kan være alle mulige gode grunde til at investere i forskning, men det kan være svært at formidle til beslutningstagerne.

Universiteterne har i mange år brugt de systemer, som ministeriet bruger til at allokere midler mellem universiteterne til også at fordele midler internt mellem fakulteterne. Man kan se, at mange af dem bakser med det. Det er en gigantisk og svær øvelse at lave nye budget- og allokeringssystemer. For det kræver, at ledelsen har den legitimitet i hele institutionen, der gør, at ledelsens og bestyrelsens beslutninger faktisk accepteres. Det har måske været lettere at overtage metoderne fra ministeriet – men jeg tror ikke, at de kommer uden om nogle ret drastiske ændringer.

Jeg mener, at der er grundlæggende udfordringer med universiteternes økonomi, som de i sidste ende selv skal finde løsningerne på. Universiteternes indtægtskilder er allerede under forandring. Balancen mellem uddannelsesbevillinger, eksterne midler og basismidler kommer til at rykke sig yderligere, alene af demografiske årsager. Finansieringen vil stille enorme krav, og universiteternes egne økonomiske styringsmodeller er måske ikke så forfinede.

Jeg synes grundlæggende, at de private fondes forskningsmidler er et gode. Diskussionen om fondenes

dækning af følgeomkostninger har stået på gennem mange år, men jeg er egentlig meget fortrøstningsfuld i forhold til at fonde og universiteter gennem den igangværende dialog når frem til en fælles forståelse af, hvilke omkostninger fondene skal dække. Universiteterne er nødt til at finde balancen mellem deres samfundsrolle og hjemtaget af eksterne forskningsmidler. Selvfølgelig er de i en eller anden udstrækning nødt til at flytte sig derhen, hvor pengene er, men samtidig skal de fastholde deres samfundsmæssige funktion i bredeste forstand. Ellers risikerer de at save den gren, de sidder på, over i form af politisk legitimitet.

Balancen mellem grundforskning og anvendt forskning er dybest set ikke et nyt dilemma. Der kan være lidt forskel på, hvordan man politisk italesætter det. Der er jo nogle aspekter af forskningen, der har været der hele tiden, men grænserne bliver stadig mere udviskede. På nogle forskningsområder mere end andre. Den anvendte forskning og dens resultater er ofte den bedste case ud fra en politisk betragtning for at argumentere for midler til forskning – at det løser de nuværende samfundsmæssige udfordringer. Det er lidt sværere at argumentere for, at vi som samfund skal bruge midler på forskning, som vi ikke rigtig ved, hvad vi får ud af.”



Per Michael Johansen, rektor, AAU:

”Det er ikke min oplevelse, at der er manglende politisk forståelse for værdien og nødvendigheden af at sikre både grundforskning og anvendt forskning. I de seneste år

har der imidlertid manglet et strategisk sigte med de strategiske og eksterne offentlige midler. Man har fra politisk side prioriteret for mange af midlerne i forskningsreserven til Innovationsfonden, herunder især til forskning med så højt et TRL-niveau som muligt og dermed til den forskning, der kan implementeres i virksomhederne. De mere langsigtede strategiske prioriteringer er blevet helt glemt.

På vores universitet har vi i 2022 hjemtaget næsten lige så mange eksterne midler, som vi har basismidler.

Grundet kravet til medfinansiering betyder det i praksis, at vi deponerer vores basismidler hos de forskere, der er dygtige til at hjemtage midler. Det betyder, at vi ikke har mulighed for selv at vælge at sætte gang i de områder, vi ser som morgendagens spydspidsområder. Vi har ikke internt mulighed for at prioritere strategisk. Det er ikke en tilstrækkelig løsning af øge universiteternes basismidler. Det vil bare betyde, at forskerne kan hjemtage flere eksterne midler.

Et land som Danmark med en lang tradition for forskning og uddannelse burde have højere ambitioner end at bruge 1 procent af BNP på forskning. De lande, vi normalt sammenligner os med, ligger væsentligt bedre. Derudover bør vi stoppe modregning af EU-hjemtag i den samlede pulje. Det skaber det dårligste incitament, man kan forestille sig: Hvis du tager midler hjem, forhindrer du en kollega i at hjemtage nationale midler. Endelig bør man gøre op med den skæve fordeling af basismidler mellem universiteterne. Jeg advokerer ikke for, at man omfordeler mellem universiteterne. Men der er behov for, at der afsættes nye midler, der prioriteres til de institutioner, der i forvejen får færre basismidler. Det kan f.eks. gøres ved nogle af de midler, der ligger i forskningsreserven.”



Peter Waaben Thulstrup, lektor, KU:

”Groft sagt har videnskaben allerede leveret de fleste af løsningerne på den grønne omstilling. Det der mangler er, at den viden spredes til de virksomheder, der

skal løse de samfundsmæssige udfordringer. Det er derfor langt vigtigere, at man uddanner dygtige kandidater, der kan komme ud og få den grønne omstilling til at ske. Uddannelserne er faktisk underfinansierede. På mit eget område har vi et højt uddannelsesniveau, men det skyldes at vi får store eksterne forskningsbevillinger, som understøtter den forskningsbaserede undervisning. Skulle vi uddanne til noget andet end det, som vi hjemtager eksterne midler til, ville vi have et meget stort problem.

Det er jo glædeligt, at vi har store private fonde, der uddeler midler til forskning. Men i ansøgninger om eksterne midler, er der en forventning om, at forskerne med stor detaljegråd kan beskrive hvilket spørgsmål, der skal besvares, hvordan dette gøres og det forventede resultat. Det resulterer typisk i relativt stramme mål og veldefinerede arbejdsopgaver, som skal udføres og opfyldes. Det giver ikke det bedste udbytte hverken for de ph.d.-studerende og post-docs, der tilknyttes projektet, eller for forskningen.

Ud over at ansøgninger om eksterne forskningsmidler er forbundet med et stort ressourceforbrug for den enkelte forsker, så begrænser de eksterne midler altså muligheden for at forfølge forskningsidéer, der opstår spontant, f.eks. når resultaterne ikke er som forventet. Det kræver flere fri forskningsmidler. Lodtrækning er et godt alternativ til at uddele midler. Men overordnet mener jeg, at man skal begrænse andelen af konkurrenceudsatte midler.

Fra mit perspektiv har der været alt for meget fokus på kvantitet frem for kvalitet. Det der egentlig bør være kernen i universitetsforskning er at komme frem til nye erkendelser. Men det sker i mindre grad. Det bliver udvandet af meget store mængder forskning, som ikke nødvendigvis bringer os grundlæggende videre, men som bliver produceret, fordi der er et pres på forskerne til at præstere. Det er et internationalt fænomen. Man skal tænke på, at den tid, det tager at publicere en artikel, om den så er god eller dårlig, ikke er ubetydelig.

Der er nogle tendenser undervejs – f.eks. et opgør med peer review, som vi kender det i form af open review. Og flere og flere tidsskrifter er villige til at publicere uden forretningsinteresser. Der er en reaktion fra det videnskabelige miljø. Vi burde støtte det fra Danmark. Det er svært at komme med en gylden løsning. Men det eksisterende system er utroligt svært at ændre, fordi det baserer sig på anerkendelse.

Hvis man vil have en karriere indenfor det akademiske område, så kræver det meget store ofre og mange års usikre arbejdsforhold. Der er stadigvæk en meget ringe grad af fleksibilitet. Særligt unge forskere savner en mere klar karrierevej, en mere tydelig idé om, hvad de kan forvente. Når man så endelig har fået noget,

der ligner en fast stilling, så skal de til at skaffe store pengebeløb for overhovedet at kunne lave deres arbejde. Det er klart, det er frustrerende. Og folk vender kun meget sjældent tilbage til universitetet, når de først har været ude på det private arbejdsmarked."



Poul Toft Frederiksen, programchef, Poul Due Jensens Fond:

"Jeg mener ikke, at man i forskningsfinansieringen bør tænke i enten/eller, når man tænker på balancen mellem grundforskning og anvendt forskning. Man kan

sagtens have nytteinspireret grundforskning, og i den situation vi står i lige nu har vi brug for, at kanalen til at få løsninger fra universitetet ud i samfundet bliver så bred og dyb som overhovedet muligt. Jeg tror at den tid, hvor man giver fysikerne en 27 km stor hulahopring nede ved Genève for at få et bump på en kurve er forbi. Kvantekromodynamik og klassisk filologi er begge redskaber til menneskelig erkendelse og som sådan egentlig hjemmehørende på humaniora.

Der skal være plads til 'fri' forskning, men jeg tror det er mindre end det, som generelt ønskes på universiteterne. Det vil ikke skade, at Danmark i en periode lægger mere vægt på den nytteinspirerede grundforskning – altså inden for Pasteurs kvadrant. Det vil ikke nødvendigvis begrænse den nysgerrigheds-drevne. Tag ikke fejl, jeg blev også ked af at høre, at der fra næste sommer ikke længere vil blive undervist i norrønt på danske universiteter. Humaniora gør landet værd at kæmpe for (som en humanist fik sagt i en ordveksling med en amerikansk general, der ville vide hvordan humanisten bidrog til landets forsvar under den kolde krig). Vi har brug for hele paletten på universitetet, men det er ingen skade til, at størstedelen af midlerne går til nytteinspireret forskning. Innovationsfonden er på rette spor, selvom det er vanskeligt. Det er jo næsten en mobilisering af forskningsverdenen de laver, for hver mission.

Hvis ikke de private fonde vil betale et fast overhead, men kun de reelle omkostninger, så afstedkommer det en enorm administrativ byrde og et utroligt stort

krav om bogholderisk opfindsomhed. Det har de store fonde råd til, men det har universiteterne ikke."



Stina Vrang Elias, adm. direktør, Tænk tanken DEA:

"Forskningsmidler er ved at blive en mangelvare på de danske universiteter. Og det til trods for, at der aldrig nogensinde har været flere forskningsmidler i sektoren

samlet set. Konkurrencen om forskningsmidlerne er hård, og antallet af forskere på universiteterne er således også steget gennem årene.

Når du bliver ansat som ung forsker, får du – sat hårdt op – et skrivebord, og det er så din "license to hunt". Det er selvfølgelig forskelligt fra område til område og fra universitet til universitet, hvor stort behovet for ekstern finansiering er. Men jeg tror, det gør sig gældende for alle universiteter, at ekstern finansiering betyder utroligt meget mere i dag i forhold til, hvad det gjorde for 10 år siden. Spørgsmålet er, om vi har nået et mætningspunkt i forhold til, hvor mange konkurrenceudsatte forskningsmidler, universiteterne i deres nuværende finansieringsmodel kan absorbere? Bliver konkurrencen for hård, risikerer vi, den får utilsigtede konsekvenser."



Toke Emil Panduro, seniorforsker, AU:

"Det marginale afkast af forskning er faldende. Forskning viser at samfundet skal øge investeringerne i forskning med 7 procent om året for at opretholde det nu-

værende output af forskningskvalitet og forskningsnybrud. Det er ikke særlig bæredygtigt udgangspunkt. Vi må derfor se på, om den måde vi organiserer og finansierer forskningen på kan gøres anderledes. En af grundene til det faldende marginale afkast skyldes, at der i den eksterne forskningsfinansiering er en klar forventning om, at forskerne på forhånd kan beskrive det projekt, de kaster sig ud i, i detaljen, fra un-

dersøgelsesspørgsmål, over metode, til det forventede resultat og anvendelse. Det er med til at understøtte et system, hvor det ikke er tilladt at fejle. De store forskningsnybrud kommer sjældent ad den lige vej, men ved at forskerne får mulighed for at undersøge de observationer og resultater, som de ikke umiddelbart kan forklare. Det er de videnskabelige forsøg, der umiddelbart fejler, der er de mest vigtige, og som der ikke er plads til at forfølge med den nuværende ramme for forskningsfinansiering. Jeg har selv et notat med forskningsidéer, der bliver længere år for år. Nogle af idéerne er svære at sælge til fondene, men måske er det dem, der ville rykke rigtig meget.

Forskning er nysgerrighedsdrevet og undersøger hvordan verden fungerer. Innovation handler om at kombinere eksisterende viden til nye produkter. Det kan godt være de samme mennesker, der gør begge dele, men processen er forskellig. Der er umiddelbart to veje at gå. Man kan lade sig inspirere af venture kapitalen i USA og uddele flere små bevillinger i erkendelsen af, at det er svært at forudse, hvor nybrudene kommer fra. Det vil eksponere mest muligt for nybrud. Hvis 99 procent af projekterne fejler, men 1 procent lykkes, så holder forretningsmodellen. En anden model kunne være at lade den frie forskning få lang line på universiteterne, mens vi har missionsdrevne sektorforskningsinstitutioner eller GTS'er (Godkendte Teknologiske Service institutter). Man lade sig inspirere af de tidligere år på Bell Labs eller DARPA, der er missionsdrevne, men hvor forskerne også gerne må tage et par omveje. Det har skabt enorme innovationer. Det kræver statsfinansierede, missionsdrevne forskningsinstitutioner, som har en stabil økonomisk indtægt og med arbejds horisonter, der kan tælles i årtier.

I Danmark her vi sat os mellem to stole. Hele finansieringssystemet er enormt problematisk. Det er virkelig svært som forsker at skabe kontinuitet i sin forskning. Det bliver til dét, jeg kalder spastisk forskning: Ufrivilligt retningsløst. Den måde, vi finansierer på i dag er for kortsigtet. De korte forskningskontrakter betyder, at vi har svært ved at tilbyde ph.d.'er og postdocs faste stillinger. Vi mister talent og erfaringsopbygning.

Kapitel 4 • Universiteternes samarbejde med andre

Viden har altid fundet vej fra universiteterne til det omgivende samfund. Men med universitetsloven i 2003 blev det understreget, at det skal ske hurtigere og mere effektivt end tidligere. Universiteternes rolle i videnudvekslingen består ud over uddannelse i at formidle og udveksle viden og kompetencer med offentlige myndigheder og private virksomheder gennem samarbejde. Samtidig skal universiteterne understøtte og udfordre samfundets kulturelle værdier og bidrage til en fri, saglig og kritisk offentlig debat.

Tidligere undersøgelser viser, at adgangen til yderligere forskningsmidler, udviklingen af forskningsidéer og adgang til faciliteter og materialer er en stor del af forskernes motivation for at engagere sig i forskningssamarbejder med eksterne parter. Afprøvning af egen forskning og adgang til ikke-akademiske kontakter og viden til brug i undervisning er også en væsentlig motivationsfaktor for bredere samarbejde og vidensformidling (Kongsted, Tartari, Cannito, Norn & Wohler, 2017).

Barrierer for samarbejdet kan omvendt skyldes forskelle i parternes grunde til og forudsætninger for at samarbejde. Virksomheder og universiteter er underlagt forskellige incitamentsstrukturer og den lovgivning, der har til formål at begrænse konkurrenceforvridende offentlig støtte til private virksomheder kan være årsag til uoverensstemmelser mellem parterne. Endelig kan universitetsforskernes egne karrierehensyn udgøre en væsentlig barriere. Det omfatter anerkendelse og belønning for videnudveksling i universitetssystemet.

DFIR har spurgt en række interessenter i berøring med sektoren om, hvad der i deres optik er status for samarbejdet med private virksomheder og offentlige institutioner, og hvilke barrierer de oplever som væsentlige for universiteternes eksterne samarbejde.



Annemarie Munk Riis, fhv. konstitueret direktør i Innovationsfonden:

”Universiteterne er blevet meget bedre til at samarbejde med erhvervslivet, udvikle fælles projekter, patenter og så videre. De har

næsten alle enheder, der understøtter det. Men universiteterne er også ret forskellige. Nogle er bedre til at få startups op at køre, mens andre er gode til at samarbejde med store virksomheder.

Nogle af de bedste projekter er tværfaglige, hvor teknologien er tænkt sammen med implementering og adfærd. Hvor der er tænkt over om markedet overhovedet er klar til den nye løsning om reguleringen følger med osv. De har større sandsynlighed for impact. På det punkt er der et godt stykke vej endnu. Der er behov for at få bragt forskerne og de forskningsfinansierende aktører tættere sammen og få bragt forskerne på de forskellige områder tættere sammen.

Universiteterne kunne måske også godt i højere grad forholde sig til erhvervsklyngerne. De er jo temaforankrede triple-helix-organisationer, der skal bygge bro mellem universiteter, virksomheder og organisationer. Klyngerne er en vigtig fødekanal for projektansøgninger til f.eks. Innovationsfonden. De modner nogle af de projekter, der senere søger hos Innovationsfonden. I andre lande leder flere klynger partnerskaberne, men det har der ikke været så meget rum til i Danmark.”



Bjarke Lind, seniorchefkonsulent og fagleder, DI:

”Forskerne og universiteterne er blevet bedre til at samarbejde med virksomhederne. Hver tredje år spørger DI de forskningsaktive virksomheder om, hvordan det

går med deres samarbejde med universiteterne, hvad de efterspørger fra universiteterne, hvilke forskningsområder er vigtige og lignende. Over en bred kam

svarer omkring 80 procent, at de har et godt eller meget godt samarbejde med universiteterne. Det kan selvfølgelig altid blive bedre. De store virksomheder har nemmere ved at få lavet nogle samarbejdsaftaler med universiteterne. Det er sværere for de små og mellemstore virksomheder. Men der er behov for viden på området og det er meget beklageligt, at Partnerskab for Viden og Vækst ikke blev sat i gang.

Tech trans-kontorenes rolle kan forbedres. De små og mellemstore virksomheder har svært ved at navigere i det. Tech trans-kontorerne giver dem et 200 sider langt juridisk dokument, som de ikke har ressourcer til at sætte sig ind i, og de har ikke budget til advokatbistand. De store virksomheder har derimod selv den juridiske ekspertise, og de har ofte også forskere ansat, der kender universitetet og har personlige kontakter der.

Det DI hører fra virksomhederne er dog, at universiteternes patenter ofte ikke kan bruges. De må lave deres egne patenter. Til gengæld er virksomhederne meget positive over for det uformelle samarbejde med universitetsforskere, fordi de ikke skal forholde sig til så mange juridiske krav ud over statsstøttere reglerne og lignende.

Imidlertid er der behov for at statsstøttere reglerne bliver gjort mere operationelle. For nuværende bliver reglerne fortolket vidt forskelligt på de otte universiteter, så en virksomhed kan gå til ét universitet og få en samarbejdsaftale, som man på en anden institution mener er imod reglerne. Der er måske også en tendens til at EU-reglerne fortolkes meget strengt. Reglerne skal følges, men der er ingen grund til, at vi skyder os selv i foden ved at fortolke reglerne mere strengt end i andre europæiske lande.

DI bifalder meget, at universiteter og virksomheder ser på mulighederne for delestillinger. I Holland har de gode erfaringer med det. På samme måde så vi også gerne, at forskermobiliteten mellem sektorerne blev styrket. I dag er det dog svært for forskere ansat i den private sektor at finde ansættelse som lektor eller professor ved et universitet. Det kræver, at man har publiceret i eget navn. Man kunne overveje at benytte en anden titel til den gruppe, f.eks. ”professor of practice”.

Endelig er der i dag for få, der søger Innovationsfonden om tilskud til en erhvervs-ph.d. og næsten 50 procent af dem, der søger får en bevilling. Det er for højt, og det bør der gøres noget ved. Universiteterne kunne også oprette ph.d.-forløb, der skal fremme innovation. Altså separate spor, hvor den ph.d.-studerende ikke skal undervise, men indgå i et reelt FoU-samarbejde med en virksomhed og som altså går længere end de eksisterende erhvervs-ph.d.-programmer."



Christine Nellemann, institutdirektør, DTU:

"Vi skal være til gavn for samfundet. Det er DTU's og DTU Fødevarerinstitutionens mission. Det er vi på mange måder. Uddannelse er en opgave, myndighedsbetjening en

anden og forsknings- og innovationssamarbejde med industrien en tredje. Men det skal også være noget forskerne drives af, og det er det i høj grad, mener jeg.

Vi har enkelte kommercielle aftaler, hvor industrien ejer forskningsprojektet og -resultaterne. Det kommer der ikke publikationer ud af og ikke mange ting, som vi må arbejde videre på. Det har vi derfor ikke stor interesse i. Jeg vil helst, at forskerne indgår i samarbejdsprojekter, hvor de i samarbejde med virksomheden finder ud af, hvilket emne, de vil samarbejde om, men hvor forskerne vælger metoder og publicerer resultaterne. Næsten alle disse samarbejder med industrien fungerer rigtig fint til glæde for begge parter.

Ved DTU er et patent og tæt forskningssamarbejde med industrien lige så meriterende som en publikation. Ved Innovationsfonden og i EU-regi kræves der ofte en form for samarbejde med industrien. Vi har innovationskoordinatorer på alle institutterne på DTU, og vi mødes årligt med DTU's innovationsdirektør for at gøre status."



Federico Jensen, ph.d.-studerende, CBS:

"Set fra de fremtidige ph.d.'ers perspektiv er det vigtigt med et bedre overblik over de forskellige muligheder for at lave et ph.d.-forløb i samarbejde med industrien. Det ville gøre det lettere at tiltrække talent og bidrage til at gøre de forskellige forløb mere målrettede."



Hanne Tange, lektor, AAU:

"I en tid med meget ophedede identitetspolitiske debatter om f.eks. racisme og sexchikane, er det ikke en almindelig kulturkonsulent, der kan tage dialogen om diversitet og inklusion i en organisation. Sådanne samtaler er ganske svære og bør tage afsæt i de faktiske forhold på arbejdspladsen frem for modeller for kulturel intelligens eller interkulturelle kompetence. I denne type situationer har man netop brug for den viden, vi har på humaniora, og som vi har opbygget i årevis. Det har vi ikke været gode nok til at formidle. Så måske vi kunne få en ordning, hvor en virksomhed kan frikøbe en humanistisk forsker i en periode til at yde praksisnær forskning og vejledning indenfor områder som diversitet og inklusion."



Jacob Dahl Rendtorff, professor, RUC:

"Forskningssamarbejderne foregår gennem forskningsprojekter, hvor fonde som f.eks. VELUX FONDEN kræver mere kontakt med praksis og virksomheder. Det er min opfattelse, at RUC gør meget for at være til stede i lokalsamfundet. Det er blevet opprioriteret. Men i min optik er de studerendes praktikforløb et væsentligt element i samarbejdet med virksomhederne. På RUC har det samarbejde ikke været systematiseret. Det er afhængigt af den enkelte forskers

eller studerendes kontakter, og det har været gjort gennem de studerendes projekter. Men presset på uddannelserne har gjort, at kontakten med virksomhederne er blevet dårligere på studieniveau, bl.a. fordi det er sværere at lægge praktikperioder ind."



Jens Henrik Thulesen Dahl, MF, Danmarksdemokraterne:

"Der har været undersøgelser fra tid til anden, der peger på, at vi i Danmark er vældig gode til at skabe en ny viden på universiteterne, men at vi er knap så gode til

at få den viden formidlet til virksomhederne. Det er jo imidlertid det, der skal skabe værdien i samfundet og midler til ny forskning. Det handler for mig at se om at få skabt gode kontakter. Det er ingen tvivl om, at de store virksomheder ved, hvordan de får kontakt og hvem de skal kontakte på universiteterne. De små og mellemstore virksomheder har brug for en eller anden løsning. De ved ikke, hvor de skal gå hen, og der skal vi gerne have en erhvervsstøttestruktur på deres side, der kan hjælpe. Innovationsfonden har en vigtig opgave her og bør fungere som sådan et bindeled."



Lisbeth Lintz, formand, Akademikerne:

"Der er meget større succesrate, mange flere arbejdspladser og langt større indtjening i vidensiværksættere. Det er derfor vigtigt, at innovationen i højere grad bli-

ver forankret i universiteternes forskning og viden. Det skal Danmark fokusere på hele vejen rundt og det skal universiteterne bidrage til i højere grad, end de gør nu. Der er nogle gode eksempler på, at det kan fungere rigtigt godt, f.eks. i Aalborg.

Men samarbejdet mellem universiteter og virksomheder handler først og fremmest om tillid. Vi kan ikke arbejde for meget med at styrke den gensidige tillid mellem virksomheder og universiteter. Det er drivende for den innovation, der foregår uden for uni-

versiteterne. For de små og mellemstore virksomheder er samarbejdet nødvendigt og tilliden altafgørende for, at de vil åbne og lukke ind.

Det har været en årelang kamp at få virksomhederne til at se, hvad de skulle bruge akademikere til. Der lagde vi selvfølgelig ikke ud med at snakke om højnet kvalitet, men at det kan ses på bundlinjen. Det handler også om det sprog, man bruger. I byggeindustrien f.eks. har man indset, at man faktisk har brug for forskningen i, hvordan boligbyggeri kan gøres mere grønt, og at det er relevant - så ser virksomhederne jo pludselig helt anderledes på universiteterne og forskningen.

Derudover skal der forskellige kompetencer med, hvis innovationen skal lykkes. Det er derfor nødvendigt at samarbejdet involverer forskellige universiteter eller forskningsmiljøer. Det kunne f.eks. være en designer, en markedsanalytiker og en ingeniør, der indgår i udviklingen af et produkt.

Endelig må Danmark sørge for at bruge flere offentlige midler i begyndelsen af processen, hvor det er svært at få privat finansiering og invitere de private investorer ind senere.

Når man tænker på, hvor lille et land vi er, så er det faktisk imponerede, at vi har otte universiteter. På den anden side et Danmark også et land, man næsten ikke kan sammenligne med andre, fordi vi hverken har kul eller diamanter i undergrunden. Det er viden, der er vores råstof. Hvis man kigger tilbage, har vi været rigtig gode til at udnytte det, og det skal vi blive ved med at være. Måske er vi det bare ikke lige i øjeblikket.



Mads Krogsgaard Thomsen, adm. direktør, Novo Nordisk Fonden:

"For år tilbage fik universiteterne fra politisk side at vide, at de skulle skabe indtægter gennem intellectual property rights. Det blev grunden til oprettelsen af de tech trans-kontorer, vi har i dag. De så det imidlertid som deres væsentligste opgave at maksimere universitetets profit med

en tredjedel til forskningen, en tredjedel til instituttet og en tredjedel til universitetet og har derfor installeret så mange bureaukratiske processer, at mange samarbejder aldrig er blevet til noget.

Der kommer imidlertid et tidspunkt, når man gør en ny opdagelse, hvor man skal sørge for at patentere det, inden andre gør det. Det første, industrien spørger om er, om man har patenteret forskningsresultaterne og deres anvendelsesmuligheder. Det er danske universiteter fortsat ikke gode nok til.

Problemet ligger ikke i selve patentlovgivningen, men snarere i kulturen ude på fakulteterne. Nogle steder hersker en opfattelse af, at det er finere at publicere end at patentere. Men når der først er publiceret, så er nyhedsværdien gået tabt. Det sker rigtig ofte herhjemme, og det er så ærgerligt, for det tager ikke særligt lang tid at søge et patent. De unge forskere skal forstå, at de sagtens kan søge om patenter samtidig med at de indsender en artikel til *Nature*.

Det er så småt ved at ændre sig, men det er dybt beklageligt, at vi f.eks. har brugt 2-3 mia. på et forskningscenter over 12-15 år, hvor der kun kom et enkelt patent ud på et område, hvor vi kan se at andre internationale universiteter patenterer heftigt. Jeg kunne ønske mig, at Danmark lærte lidt af f.eks. MIT, der smidigt og standardiseret håndterer de nye opdagelser, der skal patenteres og skaleres. Her sidder man ikke i årelange forhandlinger mellem forsker, universitet og virksomheder.

Der er eksempler på, at vi for nogle brancher har oprettet en særlig ordning, hvor forskningen bliver privatejet og har sin egen patenteringsfond, der kan gøre arbejdet udenom universiteternes tech trans-kontorer. Det er sket i en erkendelse af, at Danmark ellers mister sin position. Og det er jo beklageligt.

Novo Nordisk Fonden vil også gerne bevilge midler til de forskere, der gerne vil søge et patent. Men det kræver, at universiteternes tech trans-kontorer spiller med."



Nils Agerhus, direktør, UFM:

"Innovation har været en naturlig del af universitetets opgave siden universitsloven. Ikke kun i snæver kommerciel forstand, men med øje for den samfundsmæssige værdi. Det handler jo også

om at sørge for, at tingene bliver omsat til løsninger. Vi har måske været gennem en periode i 00'erne, hvor der var nogle ret urimelige forventninger til, hvad institutionerne kunne generere af indtægter ad den vej. En lidt for optimistisk opfattelse af, hvor meget man kunne hente i patenter. Men jeg synes, vi er ved at have fundet et naturligt leje. Selvfølgelig kan der stadig være ting at gøre i forhold til at lette samarbejdet, øge mobiliteten mellem erhvervsliv og universitet osv. Men jeg hylder ikke idéen med, at innovation skulle være noget helt separat fra forskningsopgaven."



Per Michael Johansen, rektor, AAU:

"Aalborg Universitet har mange samarbejder med små og mellemstore virksomheder. Betydningen for os gør, at vi prioriterer området med egen innovationsdirektør. En direktør, der besøger virksomhederne og etablerer samarbejder, og som den øvrige universitetsledelse og forskerne kan gå til med spørgsmål. Det kræver et stort benarbejde fra universitetet selv. I Danmark er 85-90 procent af virksomhederne små og mellemstore virksomheder. Aalborg Universitet arbejder primært sammen med dem, når der er eksterne midler til det, typisk fra Innovationsfonden eller EU-midler gennem erhvervsfremmesystemet.

Problemstillingen med de små og mellemstore virksomheder er for det første, at mange af dem ikke ser nødvendigheden af samarbejde, og at de ikke kender mulighederne for samarbejde med universiteternes vidensmiljøer. Det skyldes, at de ikke har akademisk arbejdskraft ansat. Men derudover er incitamentet til at samarbejde med de små og mellemstore virksomheder (SMV'er) ofte mindre for universiteternes forskere, fordi det ikke munder ud i publikationer som

samarbejdet med de store virksomheder gør. Det meriteres ikke i ret høj grad at lave arbejde, der ikke publiceres.”



Peter Waaben Thulstrup, lektor, KU:

”Grundvidenskaben har allerede leveret de fleste af principperne for løsning af den grønne omstilling, og det der mangler er, at den viden spredes til virksomhederne

og implementeres. Selvfølgelig kan universitetsforskere også hjælpe virksomhederne med den grønne omstilling. Der vil opstå nye spørgsmål af mere grundlæggende videnskabelig karakter, som universitetsforskere kan være med til at besvare og løse. De har stor ekspertise og kan samarbejde med virksomhederne om den nødvendige innovation. Der er behov for, at forskere og universiteterne får et større incitament til at gøre netop det.

Jeg oplever udfordringer med, at virksomheder henvender sig til universiteterne med en forventning om, at de kan få hjælp og ekspertise uden beregning, og uden at universitetet skal have de intellektuelle rettigheder. Selvfølgelig skal universiteterne være til rådighed for virksomhederne, men siden universiteterne er blevet pålagt at skulle forfølge kommercielle interesser, kan vi ganske ofte ikke hjælpe virksomheder, hvis der ikke bliver tale om et ligeværdigt samarbejde.

Det er mit indtryk, at virksomhederne og universiteterne ofte ikke taler samme sprog. Kunne universitetet hjælpe små og mellemstore virksomheder mere? Ja, det kunne vi godt. Men det er bare ikke gratis. Adgang til laboratorier og kompetente medarbejdere, der har erfaring med arbejdet i laboratorierne koster store summer og de små virksomheder kan ikke få adgang til det uden at betale for det. Det må vi desværre sige. Det følger jo af reglerne om statsstøtte.

En gang imellem kan der skabes en fornuftig virksomhed på universitetet, men jeg tror ikke, at vi skal forfølge det som indtjeningskilde. Det er absolut i orden,

at det sker indimellem, og folk kan lære meget af det. Men der skal ikke skrues yderligere op for det, hvis ikke universitetet skal bruge vanvittige summer på at forfølge de mange patenter. Det ville være et stort spild. Det er bedre, at de midler kommer ud til de studerende, der kan tage idéer og kompetencer med sig.”



Poul Toft Frederiksen, programchef, Poul Due Jensens Fond:

”Måske er der behov for oprettelsen af en ny iværksætter-ph.d. eller lignende. Meget af det man lærer som ph.d.-studerende i dag er det stik modsatte af, hvad man

skal bruge for at komme ud og starte sin egen virksomhed. Tænk hvis man kunne give dem tre år med forskning/udvikling og træning i at starte et firma i stedet for at lære dem at skrive akademiske papers.

Jeg har været med på hele rejsen. Fra dengang det var på mode at sige, at patenter skal være en væsentlig del af universiteternes indtægtskilde. Jeg faktisk dengang. I USA havde man 5 patenter, som universiteterne virkelig tjente på. Resten var ikke nødvendigvis en super forretning. Tech trans-kontorerne er også i fuld gang med at lave strategien om, så tech trans-kontorerne i højere grad hjælper med at få den viden, der produceres på universitet, ud at arbejde.

Inden for det farmaceutiske område er der mulighed for patenter, som kan generere indtjening, men det er bare ikke muligt på alle områder. F.eks. i maskinindustrien er der et hav af freedom to operate-patenter uden en kommerciel egenverdi. Det tror jeg gælder for størstedelen af patenterne på mange områder med undtagelse af IT, det farmaceutiske og det biokemiske område. Der er potentiale i patenter, men på den anden side risikerer universiteterne at patentere sig ihjel.”

Kapitel 5 • Universitetet som kulturbærende institution i den demokratiske debat

Universiteterne skal ifølge universitsloven udveksle viden og kompetencer med det omgivende samfund og tilskynde forskerne til at deltage i den offentlige debat. Universiteternes rolle i den demokratiske samtale og som kulturbærende institution omfatter formidlingen til den bredere offentlighed og den almene dannelse af studerende til medborgere i et demokratisk samfund.

Forskernes engagement i formidlingen til den bredere offentlighed er bl.a. baseret på tilliden mellem universitetsledelser, forskere, beslutningstagere og medier. Spørgsmålet er om tilliden er svækket grundet mistænkeliggørelse af universitetsforskere og -ledelser, politiseret brug og styring af forskningsresultater og skiftende politiske prioriteringer.

En anden problematik omfatter bredden i de forskningsbaserede uddannelser, herunder manglende ressourcer til de uddannelser, der udgør samfundets historiske og sociale hukommelse.

En tredje problematik relaterer sig til forskernes meritering, der kan afholde forskere fra at indgå i tidskrævende formidlingsaktiviteter eller bidrage til undervisningen. Det ensidige fokus på publikationer og citationer giver i kombination med manglende tid og ressourcer ikke forskerne de rette incitamenter til at indgå i ressourcekrævende opgaver, der ikke giver merit, men som har stor samfundsmæssig betydning.

DFIR har spurgt en række interessenter i berøring med sektoren om, hvordan universiteterne i deres optik forvalter deres rolle som kulturbærende institutioner, og hvilke barrierer og udfordringer de oplever svækker universiteternes rolle i samfundsdebatten og -kulturen.



Annemarie Munk Riis, fhv. konstitueret direktør i Innovationsfonden:

"Universiteterne isoleret set skal for alt i verden ikke blive for missionsdrevne. Samfundsudfordringerne bliver ikke løst ved missionsdrevne forskning alene. Vi skal have et fundament af risikobetonet grundforskning, der tillader, at der bliver brugt ressourcer på forskning, der ikke umiddelbart giver de forventende resultater. Imidlertid kunne langt flere forskere godt arbejde inden for Pasteurs kvadrant med nytteinspireret grundforskning. Det er en fordel at have en om ikke andet vag idé om, hvad forskningsresultaterne kan bidrage til."



Bjarke Lind, seniorchefkonsulent og fagleder, DI:

"Universiteterne som kulturbærende institution kan styrkes gennem et øget samarbejde mellem universiteterne inden for især humaniora. Vi hører, at universiteterne er blevet bedre til at samarbejde, men der er f.eks. behov for, at universiteterne samarbejder mere omkring udbud af sproguddannelser. Der skal gøres noget ved den småfagsordning, der findes i dag, og som skal understøtte de mindre fag. De er ikke økonomisk levedygtige i sig selv og forskningsmiljøerne er for små. Det er bare svært at gøre inden for de eksisterende midler.

Universiteterne skal fortsat og i stadig højere grad orientere sig mod deres omverden; både de individuelle institutioner, men også med en fælles stemme, så de kan stå stærkere i samfundet. Det handler dels om samarbejde med omverdenen, dels om generel formidling. Universiteterne bliver også taget bedre imod, hvis de bliver opfattet som et åbent og inddragende sted."

Universiteterne skal fortsat og i stadig højere grad orientere sig mod deres omverden; både de individuelle institutioner, men også med en fælles stemme, så de kan stå stærkere i samfundet. Det handler dels om samarbejde med omverdenen, dels om generel formidling. Universiteterne bliver også taget bedre imod, hvis de bliver opfattet som et åbent og inddragende sted."



Christine Nellemann, institutdirektør, DTU:

"Det er spændende, at universiteterne i stigende grad er blevet samfundsrelevante og efterspurgt. For mange år siden sad forskerne i elfenbenstårnet. I dag er universitetet mere i centrum af samfundsdiskussionerne, og medierne efterspørger gerne forskernes viden og ekspertise. Det er positivt.

Til gengæld er jeg bekymret for tilliden til universiteterne. Jeg oplever, at vores troværdighed i stigende grad bliver udfordret. Måske er det en konsekvens af, at universiteterne er blevet mere synlige. Til gengæld så ser jeg universiteterne som en af grundstenene i et dansk samfund baseret på oplysning, viden og velfærd. Så jeg forventer også, at politikere og medier behandler os som værdige partnere, inddrager os og lytter, selvom de ender med at tage beslutninger, som universiteterne ikke selv ville have taget.

Den demokratiske samtale sker mange forskellige steder. Selvfølgelig skal universitetsforskere deltage i den offentlige samtale og bidrage med deres ekspertise i medierne. Jeg mener dog ikke, at de skal gå i pressen hele tiden, og at vi i ledelsen skal tilskynde til det ved f.eks. at give forskerne et honorar, hver gang de optræder i pressen. Fra universiteterne skal vi gå ud, når vi har noget at bidrage med til at nuancere en debat og oplyse befolkningen og beslutningstagere.

Universiteternes bidrag til den demokratiske samtale handler i høj grad om samarbejde med industrien, at uddanne unge mennesker, og ikke mindst at betjene og rådgive myndighederne. I min optik er der behov for, at universiteterne forholder sig mere proaktivt i myndighedsbetjeningen og i den politiske debat. Universiteterne kan og bør på eget initiativ tage kontakt til myndighederne for at pege på konkrete problemer og mulige løsninger og teknologier, som politikerne og myndighederne bør tage højde for, når de planlægger de kommende års arbejde.

Mit institut, DTU Fødevareinstituttet, har f.eks. en ydelsesaftale med Fødevarestyrelsen og Miljøstyrelsen.

Mit institut, DTU Fødevareinstituttet, har f.eks. en ydelsesaftale med Fødevarestyrelsen og Miljøstyrelsen.

sen. Det fremgår her, at instituttet har en initiativforpligtelse. Allerede for 10-15 år siden påpegede forskere ved instituttet, at PFAS kunne blive et problem og begyndte at lave analyser af det. Da man siden fandt forureninger i Korsør og andre steder, havde instituttet forskningsresultater og analysemetoder klar. Det er en central del af universitets opgave og et væsentligt bidrag til den demokratiske samtale. De klassiske dele af universiteterne kunne måske lade sig inspirere af de dele, som tidligere lå i sektorforskningen?

Når det ikke sker, hænger det selvfølgelig sammen med meriteringsstrukturen. Du får det, du måler på. Og det er nemt at måle antal publikationer og konkrete presseklip, mens det er svært at måle reel impact i samfundet. Der pågår et arbejde i EU om en ændring af meriteringsstrukturen, den såkaldte Reforming Research Assessment, men det er svært at blive enige om, hvordan vi måler impact. Og det skal nødtigt ende i endnu flere målepunkter for den enkelte forsker.



Connie Hedegaard, bestyrelsesforperson, div.:

”Forskerne skal være mere opmærksomme og bringe deres viden i spil – også selvom det er noget, de publicerede for tre eller fem år siden. Tidligere havde mi-

nisterierne ansatte med tid til at følge med i forskningen, men det har de ikke længere. Uanset om det burde være sådan eller ej, så må forskerne og universiteterne forstå, at hvis deres viden skal inddrages og gøre nytte, så må de i sidste ende selv sørge for at bringe den i spil, når det er relevant. Det er grundlæggende en fælles interesse at få bragt al vores samlede viden i spil, når der er brug for den.

Universiteterne bør i højere grad hjælpe forskerne med at få formidlet deres arbejde, at få kommunikeret om de konkrete forskningsresultater, og om hvad det kan bruges til. Det er jo ikke meriterende for forskeren at formidle sit arbejde til den bredere offentlighed. Nogle gange bliver ens forskningsresultater relevante for den offentlige debat på et tidspunkt,

hvor forskeren er videre til det næste projekt. I sådanne tilfælde er der behov for, at man centralt på universitetet hjælper med kommunikationen. I mange andre organisationer har man jo en kommunikationsafdeling, der håndterer det. Man er bare ikke toptunet til det på de danske universiteter.

Universiteterne har en selvstændig interesse i at bringe deres viden i spil. Der er både behov for tværfaglighed, f.eks. hvis vi skal løse klimakrisen, men der er også behov for, at universiteterne bliver bedre til at identificere fremtidige videnbehov og belyse de områder. Det ligger mere indbygget i den naturvidenskabelige, tekniske og sundhedsvidenskabelige forskning, men er det også en del af den samfundsvidenskabelige og humanistiske forskning? Enhver kan se, at polarisering og demokrati bliver vigtige emner for samfundet i fremtiden. Det er der behov for mere viden om.

Flere forskere kan også blive bedre til at formidle deres viden til offentligheden. Da jeg var vært på Deadline oplevede jeg, at man altid kunne hive en forsker ind fra den angelsaksiske verden og vide, at de på få minutter kunne motivere for seerne, hvad de laver og hvorfor det er vigtigt. Det er der danske forskere, der er strålende til, men der er også mange, der ikke kan det.

Der er mange ting i det: For det første har mange forskere simpelthen for travlt, og så bliver ekstern kommunikation ikke altid prioriteret. For det andet er flere bekymrede for den forsimpning, der skal til for at formidle til et bredere publikum. For det tredje risikerer man som forsker at stå alene, hvis man pludselig havner i stormvejr i medierne. Det kræver tid og kan være drænende. Jeg tror, at en central administrativ støtte på hvert universitet ville være gavnlig. Men der skal selvfølgelig også sættes nogle grænser for det. Ellers kan man som forsker bruge al sin tid på kommunikation, og det er jo i sidste ende ikke deres kerneopgave.”



Federico Jensen, ph.d.-studerende, CBS:

"Forskerne bliver mere og mere pressede til at publicere. Det betyder dårligere forskning og mindre tid til at lave god undervisning og give feedback til de stu-

derende. Antal publikationer og citationer holder ikke som mål for kvalitet. Vi burde have mere fokus på, hvad gode publikationer egentlig er og på bredere formidling på dansk. Universitetsverdenen er og skal være international, men det er også impact at få formidlet sin forskning til et bredere publikum. Lige nu tæller f.eks. en bog, der formidler forskningen til det brede publikum ingenting i forhold til fem artikler i tidsskrifter, som få læser."



Henrik Dimke, professor, SDU:

"Den almene dannelse bør foregå tidligere end på universitetet, i folkeskolen og i gymnasiet. Universiteterne kan bidrage til dannelsen og til at forme den demokratiske debat ved bl.a. at bidrage

med gode undervisere til at undervise i gymnasierne og embedsmænd til embedsværket. Det er nok det vigtigste parameter."



Jacob Dahl Rendtorff, professor, RUC:

"Man må sige, at der er sket en forandring fra Humboldt-universitetet med fokus på dannelse og læring for læringens egen skyld, til det missionsdrevne universi-

tet med fokus på problemløsning og konkrete anvendelige resultater. Vi har set det samme i debatten om humaniora herhjemme. Der er derfor et vedvarende pres på universitetet med konstante reformer. Det er vigtigt at universiteterne også er missionsdrevne og bidrager til at løse nogle konkrete samfundsproblemer her og nu. Oplysningstanken bag universiteterne har jo altid været, at universiteterne skal være

en del af verden omkring dem og forandre den. Jeg tror godt, det kan kombineres, men det presser universiteterne og forskerne, når samfundet betvivler, at deres forskning og uddannelser er meningsfulde og relevante."



Jens Henrik Thulesen Dahl, MF, Danmarksdemokraterne:

"Jeg er ikke sikker på, at det var en god idé at fusionere sektorforskningsinstitutterne og universiteterne og bede universiteterne lave analyser for ministerierne.

Jeg kan godt være bekymret for, at universiteterne laver arbejde, som er udstukket direkte fra ministerierne. For universiteterne skal insistere på at lave uvildig forskning, så forskningsresultaterne tåler dagens lys. Når man blander den opgave sammen med politik, kan det blive problematisk. Man risikerer at undergrave samfundets tillid til universitetet. Det kræver i hvert fald en klog italesættelse, hvis man gør det. Det er selvfølgelig ministeriernes opgave at være klare og ordentlige, når de bestiller analyser, men det er universitetsledelsens ansvar at sige fra.

Man må anerkende, at vi i dag har masseuniversiteter og ikke eliteuniversiteter som for 30 år siden. Der er mange flere, der går den vej. Sådan lidt firkantet sagt, så er der i dag to grunde til at gå på universitetet. Den ene er den helt traditionelle grund, nemlig at man gerne vil lære og blive klogere på sig selv og sin omverden. Den anden er, at man gerne vil have et godt job og en høj indkomst, og at man ser en lang uddannelse som vejen til dét. De to ting kan man godt skille ad. Man kunne tage konsekvensen og lave nogle elitespor til dem, der virkelig vil fordybe sig og som måske også kan håndtere selvstudiet. Så kan vi tilbyde mere klasseundervisning til dem, der egentlig helst vil hurtigt videre ud på arbejdsmarkedet.

Hvor den første gruppe kan få 5-6 år til fordybelse og måske en ph.d.-uddannelse, så er en fireårig kandidat måske tilstrækkeligt for den sidste gruppe. De

kan komme hurtigt igennem, komme ud på arbejdsmarkedet, og komme igen 20 år efter og få bygget på."



**Mads Krogsgaard Thomsen,
adm. direktør, Novo Nordisk
Fonden:**

"Jeg er bekymret over mediernes tilgang til universitetsverdenen. Det er alt for politisk drevet, hvad der bliver talt om, og tonaliteten

er meget ofte negativ. I andre lande kan forskere med stolthed fortælle om deres videnskabelige fremskridt. Herhjemme beder journalisterne ofre forskerne om at udtale sig om noget, der foregår i samfundet, og som de ikke altid har samme autoritet til at udtale sig om.

Samtidig bliver forskning ofte portrætteret af politikerne som noget, man skal være påpasselig overfor og holde snor i og medierne kører med på dén fortælling i stedet for at formidle den spændende videnskabelige agenda, som vi burde være stolte af. Det er kun få videnskabsjournalister, der faktisk arbejder på at få danskerne til at forstå, hvorfor vi bruger penge på forskning. "Hvorfor skal vi bruge penge på grundforskning? Dem skulle vi hellere bruge på plejehjem," synes tanken at være. Og det er jo helt skævt, for vi kan kun få en bedre ældrepleje med forskning og innovation.

Da jeg var med statsministeren i Indien, mødtes jeg med Modis Principal Scientific Adviser. Når jeg er i London, mødes jeg med Downing Streets Chief Science Advisor. Lande, som har mange flere videnskabeligt uddannede mennesker i ministerierne og parlamenterne allerede, end vi har herhjemme, de har alligevel valgt at omgive sig med videnskabelige rådgivere på allerhøjeste niveau. Det bør vi også have på allerhøjeste niveau i Danmark. Ud af de 179 politikere, er der kun få, som har naturvidenskabelige uddannelser. Det er ikke dér, man høster politikere. Det er snarere humaniora, samfundsvidenskaberne og jura, og det er også fint, men så meget desto vigtigere, at de har gode rådgivere. Det har de i styrelserne, men ikke i hverken Statsministeriet eller steder som UFM, hvor det ellers ville være meget naturligt."



Maja Horst, dekan, AU:

"For mange i befolkningen er forskningen meget langt væk, selvom de følger med i medierne. Det er sjældent højprioriteret stof. Desuden har flere politiske partier et program, der ikke fokuserer så

meget på sammenhængskraften og akademikerne bliver desværre over en bred kam fremstillet som skurke. Med det sagt, så er forskere nogle af dem, folk har størst tillid til. Den tillid er en ressource, vi skal gøre meget mere for at holde fast i.

Universitetet er en platform, som et rum i den demokratiske samfundsdebat, hvor forskellige aktører trives og hvor forskere og studerende kan være uenige. Universiteterne har nogle få kompetitive fordele – én er, at vi har lov til at være enormt langsomme og have en lang horisont. I en virksomhed må tingene ikke tage 20 år. Men Niels Bohrs opdagelser er nok mere vigtige i dag, end de var for 100 år siden. En anden fordel er, at forskerne og de studerende ikke behøver være enige indbyrdes. Det kan vi leve med på universitetet. Det er ærgerligt, at vi ofte glemmer, hvor stor en styrke der er i det. Det fører som regel til, at man kan udvikle endnu bedre løsninger, hvis man prøver at lære af den uenighed.

Den største trussel mod forskningskommunikationens troværdighed er, hvis vi ender med at tro, at vi alle skal fremstå enige og aldrig må vise de besværlige, langsomme sider af forskning – og at der kan være forskellige opfattelser. Det vi har brug for er, at forskerne bruger den enorme troværdighed, der ligger i at være et nørdet menneske, der har brugt lang tid på at undersøge noget. Det giver forskningen autenticitet og troværdighed.

En anden trussel er forskernes mistillid til medier og journalister. Mange forskere er bange for at blive fejlciteret og fejlfortolket. Det oplever jeg desværre bliver mere udbredt. Personangreb fra enkelte politikere har haft samme effekt. Det er jo i virkeligheden sket ret sjældent, men fordi det er så spektakulært og fordi det er så ubehageligt for dem, det går udover, kommer det til at fylde en del."



Per Michael Johansen, rektor, AAU:

"Det er problematisk, når nogle folkevalgte på et ret ukvalificeret grundlag føler sig kaldet til at vurdere, hvad der er rigtig og forkert forskning. Det hører ikke nogen

steder hjemme. Omvendt har visse forskere brugt deres legitimitet som forsker i et politisk univers, hvor diskursen og dialogen er anderledes end i den akademiske verden. Hvis man bevæger sig over i den politiske sfære, så er det nogle andre vilkår, man accepterer. Så må man tage de tæve, man får. Men hvis man holder sig på forskningens smalle sti, så skal man selvfølgelig behandles med den tradition og den metrik, vi bruger dér.

Men vi skal også passe på uddannelsesudbuddet, især humaniora, fordi humaniora er på vej til at blive stigmatiseret. Vi har et fælles ansvar. Humaniora bliver også afgørende, når vi skal løse de store missionsudfordringer. Der er det helt afgørende, at vi har nogle stærke forskningsmiljøer på humaniora, som kan byde ind. I debatten om forkortelsen af kandidatuddannelser mangler vi en gruppe af markante professorer fra humaniora og samfundsvidenskab, der sammen gendriver det politiske tiltag."



Peter Waaben Thulstrup, lektor, KU:

"I forhold til den demokratiske samtale er det særligt naturvidenskabelige og tekniske forskere, der mangler at komme på banen.

Store dele af befolkningen er nærmest analfabeter i naturvidenskab. Det gør, at der er dele af den uddannede befolkning, som ikke bidrager til den almindelige debat, fordi de er interesseret i nogle helt andre samtaler. Det kan være, at de har gode idéer om, hvordan vi skal løse udfordringer som den grønne omstilling, men de vil ikke nødvendigvis komme til orde, fordi de ikke taler det samme sprog. Det mener jeg er en stor udfordring.

Det bliver diskuteret, om ansatte må bruge deres titel, når de udtaler sig i den offentlige debat. Og det synes jeg er et klart ja, for den titel, man har, er jo fakta. Det hverken kan eller skal man skjule. Spørgsmålet er, om man kan fremstå som ekspert, selv når man udtaler sig uden for sit ekspertområde. Men der må man bare gøre det klart, hvad man er kompetent inden for. Selvfølgelig må man altid udtale sig, hvis det fremgår, hvem man er, og hvor man kommer fra. Kan folk komme i problemer, hvis de har en kontroversiel holdning? Ja, det kan de jo. Og kan universitetet komme i problemer i kraft af deres ansatte? Ja, det kan de også. Men jeg mener bare, at det er et vilkår. Og at universiteterne bør have tillid til deres ansatte."



Poul Toft Frederiksen, programchef, Poul Due Jensens Fond:

"Vi står i en periode af verdenshistorien, hvor det klassiske humboldtske universitet nok ikke skal være den dominerende model for vores universiteter. Klimakrise,

biodiversitetskrise og afledt deraf voksende økonomisk ulighed, flytningestrømme og krige. Universiteterne har en vigtig rolle at spille, for det er dér, hvor tyngden er, hvor viden er centraliseret. Vi har brug for dem på en måde, som vi aldrig har haft før.

Men det er vigtigt at holde fast i, at universitetet er så stort, at det bør kunne varetage to roller: Dels en generering af velstand, dels en kulturbærende. Måske er sidstnævnte den mindste, men vigtigste. Og der kunne jeg godt ønske mig, at universitetsledelsen var mere aktive i opbakningen af de forskere, der faktisk tør stille sig frem. For det er øretævernes holdeplads. Jeg synes, det er synd, at Anja C. Andersen skal være en enkvindeshær.

H-indekset fungerer ikke som meriteringsmål. Man får, hvad man måler på. Det betyder imidlertid, at universiteterne og forskerne til tider svigter deres basale forpligtelse til at generere viden - for der bliver ikke nødvendigvis genereret mere viden, der bli-

ver genereret flere papers. Der bliver skrevet så meget støj i de papers, at man ikke kan se den viden, der er.

Universiteterne er en generation foran resten af samfundet med det rendyrkede fokus på meritokrati. Og dine meritter måles med H-indekset. Det er som om alt andet er ligegyldigt i forhold til H-indekset. Hvordan du maksimerer det er lige meget. Hvis du skal arbejde 70-80 timer om ugen for at nå dine mål, så er det sådan. Mange unge danske akademikere vil ikke arbejde under de forhold. Hvordan kan man som universitet kræve, at man som postdoc skal to år til udlandet i den periode, hvor normale mennesker er ved at stifte familie, og samtidig undre sig over, hvor alle kvinderne bliver af? Med det totale meritokrati forsvinder universiteternes rolle som kulturbærende institution også.

Princippet om forskningsbaseret uddannelse er allertidst, især på kandidatdelen. Man kan argumentere for, at forskningsbaseret uddannelse faktisk er universiteternes vigtigste rolle. Det ville også åbne for, at uddannelse kunne blive en mere meriterende del. Problemet med uddannelse er, at det er sværere at måle på. Hvad vil det sige at være en god underviser? Det er ikke så målbart som et h-indeks.

Når jeg tænker på fremdriftsreformen, ser jeg for mig sådan nogle supermarkedstomater. De er alle røde og ensartede, men de smager ikke af noget, og den eneste grund til, at de er røde frem for grønne er, at de har fået en ordentlig gang gas. Det er sådan, man laver kandidater under fremdriftsreformen."



Stina Vrang Elias, adm. direktør, Tænk tanken DEA

"Jeg synes, at det smukke under corona var illustrationen af, hvor meget vi har brug for forskning. Ikke kun helt konkret med vaccinerne, men også i forhold til til-

lid: Hvad betyder tillid? Hvad betyder det at være en nationalstat? Hvad betyder landets kultur? Jeg synes, der er nogle argumenter for, hvad det er for en rolle universitetet skal spille, som slet ikke har noget at gøre med her og nu, men simpelthen om at have et fundament i et samfund til at kunne reagere på en hvilken som helst krise.

Jeg synes faktisk, at et universitet skal være et universitet, og at det skal være for nogen, der har lyst til at tilegne sig akademisk viden. Det betyder ikke, at man ikke skal have gode undervisningsmetoder, og at der ikke kan være mange – og mange forskellige – studerende på universitetet. Men universitetet er grundlæggende en teoretisk og akademisk uddannelsesinstitution. Problemet opstår, når universitetet skal favne alle i noget fagligt akademisk, som de måske ikke trives i.

Jeg ville ønske, at vi så endnu flere forskere i samfundsdebatten. Men jeg forstår godt, at det er sidsygt svært at få tid til, og at man som menig forsker er bange for at blande sig. Vi har set hårde udmeldinger fra såvel politikere som andre samfundsdebattører - og det kan virke afskrækkende på nogen.

Det bliver med al sandsynlighed en større og vigtigere rolle for den samlede ledelse fra institutleder til bestyrelse – at skulle stå vagt om forsknings-, ytrings-, og undervisningsfrihed. Samfundet har mere end nogensinde brug for en oplyst debat."

Kapitel 6 • Institutionernes arbejdsdeling, konkurrence og samarbejde

Der er store forskelle mellem danske universiteters uddannelses- og forskningsprofil, de studerendes baggrund og universiteternes regionale og internationale forankring.

En problemstilling er således universiteternes arbejdsdeling, konkurrence og samarbejde i den samlede nationale profil og balance mellem grundforskning og anvendt forskning, social mobilitet og eliteuddannelser, bredde og specialisering i uddannelser og i samarbejde med private virksomheder og offentlige organisationer.

Af universiteternes fælles strategi "Viden skaber Danmark" fremgår det bl.a., at universiteterne i fællesskab vil 1) identificere centrale forskningsbehov og styrke grundlaget for koordinerede forskningsindsatser, 2) koordinere udbuddet af uddannelser, så det imødekommer behovet på fremtidens arbejdsmarked og 3) udbrede dannelse, kritisk tænkning og samarbejde samt styrke teknologiforståelse og digitale kompetencer.

En anden parallel problemstilling relaterer sig til universiteternes rolle i Danmarks samlede uddannelses- og forskningslandskab. Spørgsmålet er her, om universiteterne har en klart defineret rolle i forhold til andre offentlige institutioner, fra erhvervsakademier og professionshøjskoler til GTS-institutter.

DFiR har spurgt en række interessenter i berøring med sektoren om, hvordan universiteterne i deres optik forvalter deres samarbejde om forskning og uddannelse, herunder barrierer og udfordringer, de oplever svækker universiteternes samarbejde på tværs af sektoren og med andre offentlige institutioner.



Bjarke Lind, seniorchefkonsulent og fagleder, DI:

"Det er vigtigt, at der er en klar arbejdsdeling mellem vores universiteter, så man ikke opbygger meget ens forskningsmiljøer, der ender med at konkurrere med hinanden.

Det er mit indtryk, at universiteterne er blevet bedre til at samarbejde, men tidligere har det jo været alles kamp mod alle. Det er bare ikke særligt effektivt. For eksempel kunne man godt samle nogle af de helt små fag, der ikke kan understøtte sig selv økonomisk. Det er ikke sikkert, at alle universiteter behøver at udbyde de samme små sprogfag."



Christine Nellemann, institutdirektør, DTU:

"Jeg mener, at der er behov for en klarere rollefordeling mellem forskningsinstitutionerne, GTS'erne og lignende. Vi kommer til at konkurrere unødigt med hinanden.

For måske ikke alle skal lave det hele? Professionshøjskolerne får at vide, at de skal forske, hvad der jo ellers er universiteternes område. Universiteterne bliver bedt om at samarbejde med SMV'er, men det gør GTS'erne allerede. Universiteterne samarbejder glimrende med de store virksomheder, og vi kan også sagtens arbejde sammen med større SMV'er, især de højteknologiske. Men hvorfor skal universiteterne samarbejde med alle SMV'erne? Det er egentlig GTS'ernes område."



Connie Hedegaard, bestyrelsesformand, div.:

"Der er brug for en lidt større diskussion af, hvad det er vi som samfund vil med universiteterne. Det er rigtigt, at vi mangler faglærte, men jeg synes det er forkert at begrænse dybden i universitetsuddannelsen og forkorte kandidatuddannelserne. Så hellere stå

ved, at der skal være lidt færre, der går på universitetet og fastholde, at det er et sted, hvor man kan fordybe sig. Det er i en forstand universitetets raison d'être, men det er et dilemma, fordi store dele af samfundet går mod større acceleration og mere overflade.

Det primære fokus de kommende år bør være arbejdsdelingen mellem de danske universiteter. I forhold til humaniora er det meget tydeligt. Spørgsmålet er f.eks. hvor mange steder i landet, man skal udbyde de enkelte sprogfag. Uddannelserne og forskningsmiljøerne er inden for nogle områder spredt for tyndt ud. Med regeringens forslag til omlægning af kandidatuddannelserne vil det kun blive forstærket.

Hvis vi vil have universiteter, der kan måle sig med de bedste i verden, så er vi nødt til at beslutte os for en klarere arbejdsdeling mellem universiteterne. Det er naturligvis en svær beslutning, der kræver en lang forudgående dialog mellem beslutningstagere, bevilingsgivere og universiteter. Det kræver også, at regeringen og ministeren har en ambition om at ville noget, der rækker lidt længere frem.

Det kan også medvirke til, at universiteterne får mere ansvar og tid inden for nogle langsigtede rammer, så de har arbejdsro til at kunne skabe de rigtige forandringer og forankre dem. I dag kender universiteterne ikke deres økonomiske rammer for det kommende år helt hen i december og samtidig bliver deres ledelseskrafter bundet til politiske reformer som f.eks. i udflytningsplanen. Der er behov for en strategisk plan for, hvad vi vil med universiteternes uddannelser og forskningsmiljøer."



Jacob Dahl Rendtorff, professor, RUC:

"Mere samarbejde mellem universiteterne ville være godt. Hvis man ser på mit eget fag, virksomhedsstudier, er konkurrencen på en eller anden måde ulige, for CBS har jo nærmest et helt institut for hver ansat, vi har inden for virksomhedsstudier og virksomhedsledelse, og alligevel sammenlignes vi tit med CBS, som

om vi var lige store. Generelt tror jeg ikke på den helt strenge arbejdsfordeling. Lidt konkurrence skal der være. Det kan skabe noget dynamik i miljøerne. Det er vigtigt, at vi i stedet arbejder på at nedbryde grænserne mellem universiteterne og fagene; at vi lader naturvidenskab, humaniora og samfundsvidenskab møde hinanden og får nedbrudt grænserne mellem universiteterne, for vi har faktisk virkelig meget at tale om. Flere fora på tværs kunne være givende.”



Jens Henrik Thulesen Dahl, MF, Danmarksdemokraterne:

”Der er for mange universiteter i Danmark, hvis det er hensigten, at der skal være otte helt selvstændige institutioner, der kun tænker på sig selv. Men hvis de står sam-

let, supplerer og konkurrerer med hinanden om at være gode, så er der plads til dem alle. Hvis hver institution skal have egne forskningsmiljøer, bliver man nødt til at tænke dem sammen på en anden måde. Det bør indgå i en national forskningsstrategi. Det styrker Danmarks position internationalt, at vi har mange forskellige forskningsmiljøer, der hver kan noget, og sammen kan meget mere.

Det ser vi f.eks. på robot- og droneteknologien i Odense, hvor der over 10 år er skabt et samarbejde med DTU, Aalborg og KU, der kommer med hver sin ekspertise og får skabt et miljø, der virkelig kan noget. Det bør i øvrigt også gælde samarbejdet mellem universiteterne om udbuddet af uddannelser og samarbejdet mellem universiteter og professionshøjskoler om forskning og uddannelsesudbud. Ellers ender det med at blive udstukket fra politisk hånd, og det er måske ikke det bedste udgangspunkt for et sådant projekt.”



Mads Krogsgaard Thomsen, adm. direktør, Novo Nordisk Fonden:

”Universiteterne bør arbejde endnu tættere sammen i stedet for at konkurrere og mundhugges om, hvem der skal have hvor

meget.

Når jeg snakker med svenske forskere, påtaler de altid en nord/syd-konflikt. Svenskerne nordpå regner ikke dem fra Sydsverige for noget og vice versa. Vi skal virkelig være opmærksomme på ikke at få lavet samme problem i Danmark. Vi er jo på størrelse med en mellemstor amerikansk stat, og man kunne godt argumentere for, at vores universiteter samlet har større slagkraft på den akademiske front. Så hvis bare vi arbejder tæt sammen og ikke mundhugges om, hvem skal have hvor meget osv., så ville vi virkelig stå stærkt. Jeg vil opfordre til, at de danske universiteter står sammen i stedet for at konkurrere.”



Nils Agerhus, direktør, UFM:

”Vi mangler et prioriteringsredskab eller en strategi for, hvordan vi balancerer de forskellige formål og forskningsområder, universiteterne er sat i verden for, så universiteterne og politikerne ikke

alene forsøger at maksimere økonomisk og geare pengene mest muligt, men hvor de også ser på, hvad det er for samfundsmæssige behov, der er. Der er jo et stort spørgsmål om, hvad forskningens rolle er i at løse de store problemer, vi står overfor lige nu. Som jeg ser det, er det en ret enestående mulighed for universiteterne i fremtiden, hvor man allerede er ved at vise sit værd. For klimainsatsen, digitaliseringen, folkesundheden og bæredygtighed generelt er områder, hvor det er helt åbenlyst. Men forskningen kan bidrage i bredere forstand til nogle af de nuværende samfundsudfordringer.

Man kan ikke nødvendigvis konkludere, at vi har for mange universiteter. Der var gode takter i fusionerne

tilbage i 00'erne, men hvis vi tager de største universiteter har jeg svært ved at se idéen i, at de skulle være endnu større - også på internationalt plan. Det vil være for syns skyld mere end fordi det giver synlige effekter. Man gør det i Frankrig lige nu, men det er svært at se, hvad det skulle gavne udover måske fra nogle administrative hensyn. Men derfor kan der jo godt opstå en situation eller økonomiske forhold, hvor de små institutioner har svært ved at få det til at hænge sammen.

Et sted, hvor der er behov for samarbejdet er i forhold til en tydeligere arbejdsdeling mellem universiteterne. Måske skal universiteterne f.eks. dele faglige områder tydeligere mellem sig, særligt der hvor det faktisk er svært at opretholde et fagmiljø på hver enkelt institution. Det er svært at initiere selv, men jeg synes det er et område, hvor der er et eller andet uforløst i forhold til den fremtidige struktur. I balancen mellem samarbejde, sund konkurrence og en kollegial arbejdsdeling. At se lidt bort fra egeninteresser og lidt mere på landets samlede interesser."



Per Michael Johansen, rektor, AAU:

"At man vil gøre de videregående uddannelser fireårige, det synes jeg faktisk bryder fuldstændigt fundamentalt med en lang historie i dansk uddannelsestradition,

navnlig at vi altid stræber længere, videre, og opad, og de næste generationer skal være bedre uddannede end de tidligere. Nu står vi pludselig med et politisk flertal, der mener, at vi kan uddanne befolkningen mindre. Det synes jeg næsten er udenfor enhver fatteevne. Jeg er helt med på, at vi har et samfundsmæssigt ansvar ift. f.eks. velfærdsuddannelser, for selvfølgelig skal der være de fornødne hænder, der skal bruges givet den ændrede demografi. Og selvfølgelig er der brug for flere erhvervsuddannede. Men jeg kan ikke lide den underliggende diskussion af, at der bliver uddannet for mange akademikere, og at det nærmest er universiteternes og gymnasiernes skyld,

at vi mangler folk i de andre sektorer. Jeg tror, at årsagen ligger nogle helt andre steder. Jeg tror ikke man får løst det problem ved at stigmatisere hverken universiteter eller gymnasier, og hvor vi bare for få år siden var en del af løsningen, er vi nu groft sagt blevet en del af problemet. Det er langt fra fair og langt fra klogt.

Så er der nogle udfordringer med, at vi i dele af samfundet ikke kan levere den fornødne arbejdskraft. Det betyder, at man er nødt til at indse politisk, at vi må til at importere flere højtuddannede for at løse de udfordringer med arbejdskraft, vi har, ikke mindst på ingeniør- og tech-området. For at sige det lidt firkantet, så har jeg overvejet, hvad der er mest fornuftigt sådan samfundsøkonomisk: At vi sørger for, at vores egen befolkning er så højt og langt uddannede som muligt og dermed får adgang til de bedste jobs med mest indflydelse og i øvrigt højeste lønninger, eller er det bedre, at vi får flere til at være håndværkere og importører udenlandske akademikere?"



Peter Waaben Thulstrup, lektor, KU:

"Det er ikke uden problemer, den måde universiteterne forholder sig til hinanden på. De konkurrerer om de samme studerende, om de samme forskningsmidler. In-

denfor myndighedsbetjeningen har der været eksempler på at et vidensberedskab et sted, som kunne betjene myndighederne, er blevet truet i konkurrencen universiteterne imellem. Så meget kunne nok forbedres gennem et bedre samarbejde universiteterne imellem.

Det ville jo være rationelt, hvis man på et overordnet plan kunne blive enige om, hvordan man ville fordele forskellige opgaver i samfundet. F.eks. vil vi på det kemiske område gerne rekruttere flere studerende og samarbejder her på tværs af universiteterne. Det starter på institutniveau, men ville have større gennemslagskraft, hvis det også kom lidt højere oppe fra i systemet."



Stina Vrang Elias, adm. direktør, Tænk tanken DEA:

"Vi mangler desperat visioner for, hvad det er vi vil med den samlede videregående uddannelsessektor. Ikke bare for universiteterne. Visioner har vi

ikke set meget til, siden man samlede de tre typer af videregående uddannelse i ét ministerium i 2011. Der har været meget fokus på, om vi kan afsætte akademikerne på arbejdsmarkedet og ikke nogen vision for arbejdsdelingen mellem de tre søjler, hvordan universiteternes forskning skal understøtte professionshøjskoler og erhvervsakademier.

Det her sidste reformudspil er kronen på værket. Man anbefaler en 4 1/4-årig kandidatuddannelse uden overhovedet at skele til, hvad det vil gøre ved professionsbachelor- og erhvervsakademiuddannelser. Det er et tydeligt eksempel på, at der ikke er nogle visioner for den samlede videregående uddannelsessektor. Jeg mener, at vi har rigeligt med visioner for universiteter isoleret – men det er ikke dét, som vi har behov for. Vi har behov for visioner for helheden. Det ville også gavne universiteterne.

Noget helt andet er så, at der er meget stor forskel på universiteterne. Forskel på deres vilkår, deres rolle og deres muligheder. Der er kulturelle for-

skelle – men også store økonomiske forskelle mellem universiteterne. Nogle universiteter er regionalt forankret, andre har et meget tæt samspil med virksomhederne osv. Ligesom fondenes fundatser – og dermed hvilke faglige felter, som de kan støtte – sætter nogle begrænsninger for nogle universiteter. Her tænker jeg især på et universitet som CBS, som kun har forskning på det humanistiske og samfundsvidenskabelige område. Så der er mange forskelle og forskellige roller at spille.

Samarbejdet på tværs af uddannelsesinstitutionerne om forskning og uddannelser er imidlertid også meget væsentligt. Det er virkelig positivt, at universiteternes samarbejde med f.eks. professionshøjskolerne er taget til gennem de seneste fem til syv år. Hele fødekæden sammentænkes mere i dag end tidligere. Praksisnær forskning gør en forskel, og det bliver i stigende grad integreret på universiteternes kandidatuddannelser og i professionshøjskolernes undervisning.

Men vi skal fortsat styrke samarbejdet. Jeg er bekymret for, at den forskning, der forankres i universiteternes forskningsmiljøer ikke kommer professionshøjskolernes og erhvervsakademiernes uddannelser til gavn."

Litteraturliste

- Aboagye, E., Jensen, I., Bergström, G., Brämberg, E. B., Pico-Espinosa, O. J., & Björklund, C. (2021). Investigating the association between publication performance and the work environment of university research academics: a systematic review. *Scientometrics*, 126, s. 3283–3301.
- Antoni, G. D., Fia, M., & Sacconi, L. (2022). Specific investments, cognitive resources, and specialized nature of research production in academic institutions: Why shared governance matters for performance. *Journal of Institutional Economics*, 18(4), s. 655-676.
- Brown, W. O. (2001). Faculty participation in university governance and the effects on university performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44(2), s. 129-143.
- Jørgensen, MF., Norn, M.T., & Wohler, J. (2019). Hvordan sikrer vi de bedst mulige økonomiske vilkår for universiteternes forskning? En udgivelse fra projektet Finansiering af den offentlige forskning i Danmark. <https://www.datocms-assets.com/22590/1586159373-hovedrapport.pdf>: Copenhagen Business School (CBS) og Tænketanken DEA.
- (DFIR 2022). Årsrapport - Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd. 2021. <https://ufm.dk/publikationer/2022/filer/1036814-dfir-arsrapport-2021web.pdf>: Danmarks Forsknings- og Innovationspolitiske Råd.
- Jensen, I., Björklund, C., Hagberg, J., Aboagye, E., & Bodin, L. (2021). An overlooked key to excellence in research: a longitudinal cohort study on the association between the psycho-social work environment and research performance. *Studies in Higher Education*, 46(12), s. 2610-2628.
- Kongsted, H. C., Tartari, V., Cannito, D., Norn, M. T., & Wohler, J. (2017). University researchers' engagement with industry, the public sector and society - Results from a 2017 survey of university researchers in Denmark: <https://www.datocms-assets.com/22590/1586203309-university-researchers-engagement-with-industry-the-public-sector-and-society.pdf>. Copenhagen Business School (CBS) og Tænketanken DEA.
- Pruvot, E. B., Estermann, T., & Popkhadze, N. (2023). University Autonomy in Europe IV - The Scorecard 2023. European University Association.
- Richard, J. E., Plimmer, G., Fam, K.-S., & Campbell, C. (2013). Publishing success of marketing academics: Antecedents and outcomes. *European Journal of Marketing*, 49(1/2), s. 123-145.
- Ryan, J. C., & Hurley, J. (2007). An empirical examination of the relationship between scientists' work environment and research performance. *R&D Management*, 37(4), s. 345-354.
- Aagaard, K., Schneider, J. W., & Andersen, J. P. (2019). Koncentration eller spredning? Fordeling af konkurrenceudsatte forskningsmidler på tværs af danske bevillingsorganer. Danish Centre for Studies in Research and Research Policy.