

# Nordiska universitet i jakt på världsklass – en jämförelse mellan två universitet i Danmark och Sverige

**Universitetens arbetsätt** utgör idag en tillväxt- och innovationspolitisk nyckelfråga. Den här pilotstudien behandlar utvecklingen av forskningen vid Århus universitet och Göteborgs universitet. Är det så att universitetens arbetsätt också påverkar resultatet av forskningen?

Dnr: 2012/008  
Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser  
Studentplan 3, 831 40 Östersund  
Telefon: 010 447 44 00  
Telefax: 010 447 44 01  
E-post: [info@tillvaxtanalys.se](mailto:info@tillvaxtanalys.se)  
[www.tillvaxtanalys.se](http://www.tillvaxtanalys.se)

För ytterligare information, kontakta:

Lars Bager-Sjögren  
Telefon: 010 447 44 72  
E-post: [lars.bager-sjogren@tillvaxtanalys.se](mailto:lars.bager-sjogren@tillvaxtanalys.se)

Martin Wikström  
Telefon: 010 447 44 73  
E-post: [martin.wikstrom@tillvaxtanalys.se](mailto:martin.wikstrom@tillvaxtanalys.se)

## Förord

Tillväxtanalys fick 2012 i ett regleringsbrev uppdraget att göra fortsatta analyser kring det svenska innovationssystemet med anledning av rapporten ”The Performance and Challenges of the Swedish Innovationssystem” (Tillväxtanalys 2011:04). Rapporten utgjorde ett bakgrundsmaterial till OECD:s utvärdering av den svenska innovationspolitiken.

I en sektor som blir alltmer konkurrensutsatt utgör universitetens arbetsätt en tillväxt- och innovationspolitisk nyckelfråga. En utmaning för Sverige som diskuterades i bakgrundsrapporten och i OECD:s utvärdering var utvecklingen av kvaliteten inom forskningen vid svenska universitet, där bland annat indikatorn över andelen högt citerade publikationer inte utvecklats lika positivt som i vissa andra länder, till exempel i Danmark.

Föreliggande rapport flyttar ned analysfokus på det enskilda universitetet. Är det så att universitetens sätt att arbeta på också påverkar resultatet av forskningen?

Mats Benner, forskningspolitiska institutionen vid Lunds universitet, har analyserat Århus universitet och Göteborgs universitet i syfte att identifiera olika styrnings- och ledningspraxis som utöver grundläggande finansiering kan ha inflytande på framgångar inom forskningen. Analysen är att betrakta som en pilotstudie och rapporten diskuterar bland annat de metodmässiga problemen samt möjligheterna att göra mer omfattande komparativa studier på lärosätetsnivå.

Stockholm, november 2013

Enrico Deiacò, Avdelningschef Innovation och globala mötesplatser

Tillväxtanalys



## Innehåll

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Inledning .....</b>	<b>9</b>
<b>2 Århus universitet .....</b>	<b>13</b>
2.1 Ny organisation – nya arbetsformer .....	15
2.2 Ledning och organisation i Århus .....	17
2.3 Institutionernas ledning och styrning .....	19
2.4 Sammanfattning om Århus .....	20
<b>3 Göteborgs universitet – perspektiv på kvalitet, organisation och strategi .....</b>	<b>22</b>
3.1 Ledning och styrning .....	26
3.2 Sammanfattning om Göteborg .....	29
<b>4 Att jämföra universitet – metodologiska aspekter .....</b>	<b>30</b>
<b>5 Referenser .....</b>	<b>33</b>



## Sammanfattning

Förväntningarna på universiteten växer över hela världen – de ska skapa värden som synlighet och nytta till gagn för hela samhället. Samtidigt pågår en intensiv jakt för att hitta den form och modell som kan förverkliga dessa ambitiösa mål. Det laboreras med olika typer av styrning, finansiering och organisation för att hitta en ”best practice” för olika typer av lärosäten. Även om universitet inte ”konkurrerar” med varandra i traditionell mening finns det ändå påfallande stora skillnader mellan hur väl universitet i olika länder fungerar, vilket syns i olika utvärderingar, rankingar med mera. I en sektor som blir alltmer konkurrensutsatt utgör universitetens arbetssätt därför en tillväxt- och innovationspolitisk nyckelfråga.

Hur väl står sig då de svenska universiteten i detta framväxande konkurrensutsatta universitetslandskap? Är existerande svenska styrnings- och ledningsstrukturer anpassade till den förändrade internationella spelplanen? Ett slags svar kan fås genom att jämföra med lärosäten i länder med likartade villkor som Sverige. En viktig utgångspunkt för den här studien har varit att diskutera de problem och möjligheter som uppstår när man använder komparativa analyser av enskilda lärosäten.

Studien behandlar utvecklingen av forskningen vid två universitet, ett i Danmark (Århus) och ett i Sverige (Göteborgs universitet). Bakgrunden är den divergerande utvecklingen för dansk respektive svensk forskning och svenska och danska universitet med avseende på vetenskapligt genomslag. Dansk forskning och danska universitet blir alltmer internationellt synliga medan deras svenska motsvarigheter i många fall sett sina positioner stagnera, förvisso på en hög internationell nivå.

Hur kan dessa skillnader förklaras? Studien utgår från fyra analytiska nivåer: ledning, finansiering, tjänstestruktur och karriärvägar. Två medicinska fakulteter har studerats ingående utifrån dessa kategorier. Studien visar att det finns många likheter men också skillnader mellan de båda universiteten:

- Universitetsledningarnas ställning är tydligare i det danska exemplet: de sätter mål och har mandat att försöka uppnå dem på ett tydligare sätt än i det svenska exemplet vad gäller rekrytering, finansiering, organisation med mera.
- Rollen som akademisk ledare är mer väldefinierad i Århus med mer resurser kopplade till färre tjänster. Antalet forskargrupper är väsentligt lägre och överblicken och styrningen av områden och specialiseringar starkare än i den svenska fallstudien.
- De danska fakulteterna förfogar över en majoritet av resurserna själva och har ett tydligare ansvar för rekrytering och för prioritering av områden – detta syns även i det enskilda fallet Århus. Institutionens roll i den svenska jämförelsen är svagare och där utövar forskargrupperna den huvudsakliga styrningen av verksamhetens inriktning.
- Finansieringssystemet i Danmark kompletterar de akademiska tjänsterna men används inte för att finansiera lärarnas egna löner eller för att bygga hela karriärvägar. Århus ”äger” därmed sin rekrytering av fast personal, medan Göteborg är mer beroende av extern finansiering, också för fasta tjänster.

Universitet har länge ansetts som både generella och unika: generella därför att de finns nära nog överallt med samma övergripande struktur. De är samtidigt unika och svåra att jämföra eftersom de verkar i skilda nationella kontexter. De presterar också olika, har olika

ställning i rankingar och i rekryteringen av studenter. I denna fallstudie av två universitet och två fakulteter har därför en ”modell” för förståelsen av universitetens ställning formulerats, där ledarskap, organisation, finansiering och auktoritet har utgjort en analytisk ram för att förstå kvaliteten i verksamheten. Detta är i ökande grad föremål för diskussion och debatt i den vetenskapliga litteraturen, där frågor om hur just universiteten organiseras, och på vilket sätt det påverkar deras ställning och position, är i snabb tillväxt.



# 1 Inledning

Denna rapport redovisar ett uppdrag att studera utvecklingen inom två fakulteter vid två universitet, ett i Sverige och ett i Danmark. Avsikten är att belysa hur olika universitet inom samma vetenskapsområde hanterar sin organisation, sin resursfördelning och sitt sätt att rekrytera, och hur detta i sin tur kan förklara deras respektive position och synlighet ur ett internationellt perspektiv. Genom att jämföra två olika universitets erfarenheter vill studien lämna bidrag till en diskussion om uppläggnings av en analysmatris och en sorts ”benchmarking”-modell för värderingen av olika universitets konkurrenskraft, attraktivitet och synlighet.

Rapporten bygger på dokumentanalys samt ett knappt 30-tal intervjuer med fakultetsledningar, prefekter, avdelningsföreståndare, forskare och administratörer vid Health i Århus och Sahlgrenska akademien i Göteborg, genomförda under mars och april 2013. Intervjuerna har i några fall skett med önskan om anonymitet och därför nämns inga namn i texten.

Förutom de rent beskrivande ambitionerna ställer rapporten några principiella frågor, främst om universitetens strategiska betydelse och organisatoriska förutsättningar. Universitet och offentliga forskningsinstitutioner betraktas alltmer som kritiska resurser för nationell förnyelse och konkurrenskraft, samtidigt som de kringgärdas av alltmer finmaskig styrning. Akademiska miljöer antas behöva långsiktighet och fria resurser, men är samtidigt alltmer konkurrensutsatta. Universiteten ska vara självständiga från staten men samtidigt medverka till att nå olika politiskt definierade mål. Samtidigt finns det en växande ambition att söka kvalitativ och kvantitativ evidens för hur stor universitetens betydelse egentligen är och vilka faktorer som kan förklara skillnader i genomslag och betydelse. Ett sådant mått är genomslag mätt i citeringar, ett annat handlar om resurseffektivitet och hur väl universiteten utför sina uppgifter i förhållande till de resurser som sätts in (se THE, *For research efficiency, look beyond the top tier*, 23 maj 2013; <http://www.timeshighereducation.co.uk/less-lauded-but-more-efficient/2004060.article>).

Man kan se hela denna utveckling som en del i förändringar av universitetens styrning; de har genomgått en historisk utveckling från att betraktas som ganska marginella delar av statsförvaltningen – med betydande autonomi inom ramen för statlig reglering – till mer sammanhållna strukturer, som ett svar på ändringar i statlig styrning (resultatredovisning), organisatoriska moden och internationella jämförelser (Krücken & Meier 2006, Whitley 2012). Detta sker samtidigt som universitetens egenart och förmåga att hävda sig i internationella, snarare än strikt nationella, sammanhang lyfts fram. Denna till synes paradoxala utveckling – att universiteten ska fungera som politiska instrument och på samma gång frigöra sig från ett strikt nationellt perspektiv för att nå globalt erkännande – formar universitetens villkor idag. Exakt hur denna utveckling sker kommer att variera, och det är den variationen som belyses i fallanalysen, där den danska och svenska erfarenheten ställs mot varandra.

Utvecklingen är global och tar sig väsentligt olika uttryck i olika sammanhang. Fokus ligger här på de nordiska universiteten och hur väl de utvecklats, hur de fördelar sina resurser och hur styrnings- och organisationsmönster utvecklats och hur detta sammantaget kan förklara olika utfall. I internationell jämförelse står sig de nordiska universitetssystemen relativt väl, de ligger bra till i konkurrensen om EU-medel och anslag från det Europeiska

forskningsrådet ERC, men variationerna mellan länder och mellan universitet är betydande och det finns ett stort utrymme för lärande och utveckling mellan de olika länderna.

I den bibliometriskt baserade Leiden-rankningen (2013) ligger nivån på medelciteringar nära världsgenomsnittet för flertalet universitet, även om andelen toppciteringar (topp 10-procent) är något starkare i Norden än i världen i stort. Finland och Norge ligger generellt sett under världsgenomsnittet, medan Sverige ligger strax över världsgenomsnittet. Danmark utmärker sig genom att ligga väsentligt över världsgenomsnittet. Svenska universitet ligger alltså bättre till än sina finska och norska motsvarigheter, men väsentligt sämre än de danska universiteten. Från att ha utgjort en relativt enhetlig familj av universitetssystem har de nordiska länderna alltså utvecklats olika. Sverige, traditionellt sett den ledande forskningsnationen i Norden, har också fått se sig omsprunget av Danmark.

Vad gäller organisationen är huvudlinjen i de nordiska länderna att minska detaljregleringen och lägga väsentligt större ansvar på lärosätena själva att utforma organisation, tjänstestruktur och liknande. I gengäld har mer förfinade system för utvärdering och uppföljning genomförts, och olika typer av kontrakt har införts för att klargöra förväntningarna på lärosätena. Tendensen är också att basfinansieringen av universiteten minskar för att på så sätt öka det externa förändringstrycket på universiteten; förändringar ska med andra ord främst komma utanför universiteten snarare än inifrån dem (Öquist & Benner 2012).

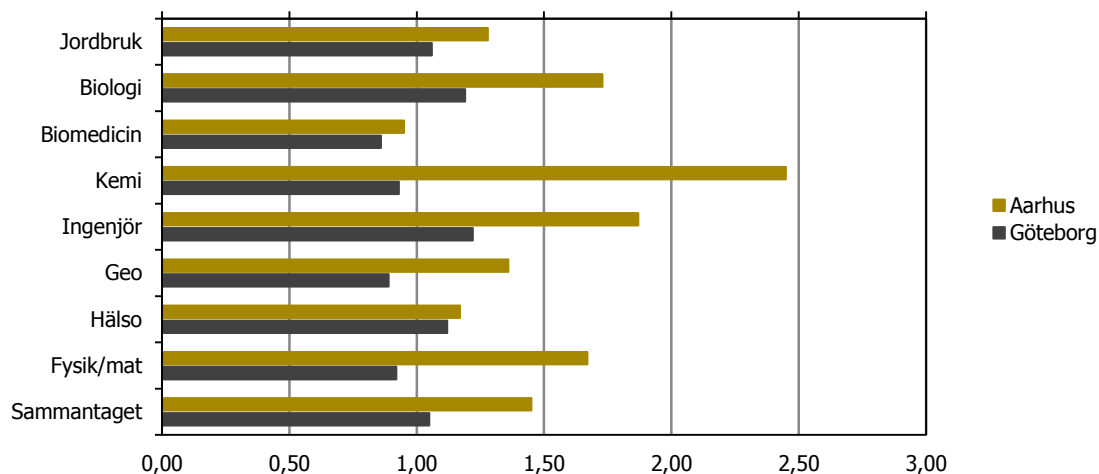
Parallellt med att resurstilldelningen direkt till universiteten har sättet att fördela resurser förändrats, främst genom att olika specialordningar för att understödja förändring införts. Några olika ordningar har genomförts för att stärka utvecklingen mot vetenskaplig kvalitet: stöd till excellenscentra, till strategiska områden och till nationella nätverk (Aksnes et al. 2013). Vidare har universitetens rekryteringsmönster blivit föremål för reformer, till exempel genom att olika karriärprogram initierats och genom särskilt stöd för "elitrekryteringar". I Danmark finns stöd till "elitforskare" och till yngre forskare. I Sverige finns, genom Wallenbergstiftelsens, Stiftelsens för strategisk forskning och Vetenskapsrådet, program och utlysningar för yngre respektive "ledande" forskare.

Vi ser alltså en växelverkan mellan å ena sidan ökade frihetsgrader för universiteten och å andra sidan en tydligare styrning av deras aktiviteter. Medvetenheten ökar därmed om hur universiteten är organiserade och hur de använder sina resurser, om hur de knyter samman (eller inte) forskning och utbildning, samt om vikten av "akademiskt ledarskap" för att hantera de olika kraven och förväntningarna (jfr. Goodall 2008). Några intressanta mönster kvarstår och har rentav förstärkts under de senaste decennierna.

Skillnaden i synlighet i Danmark och Sverige är illustrativ: i det danska fallet har den vetenskapliga synligheten stigit, såväl för landet som helhet, liksom för de olika universiteten. Inom vissa områden är den danska forskningens synlighet anmärkningsvärt hög (kemi, fysik, men också biologi och delar av ingenjörsvetenskaperna). Inom medicin och samhällsvetenskap är läget mindre anmärkningsvärt om än på jämn internationell nivå (Nordforsk 2011; Vetenskapsrådet 2010). Danmarks universitet ligger också generellt sett högre vad det gäller vetenskapligt genomslag: enligt både Nordforsks analys och Leiden-rankningen ligger Danmarks universitet väsentligt över världsgenomsnittet vad gäller de mest citerade publikationerna: Danmarks tekniska universitet 52 procent över världsgenomsnittet, Köpenhamns universitet 21 procent, Århus 16 procent och Syddansk universitet 10 procent.

Det kan jämföras med Sverige som har en mycket mer blandad bild, där Stockholms universitet är det främsta, med 19 procent över världsgenomsnittet, medan Göteborg enbart

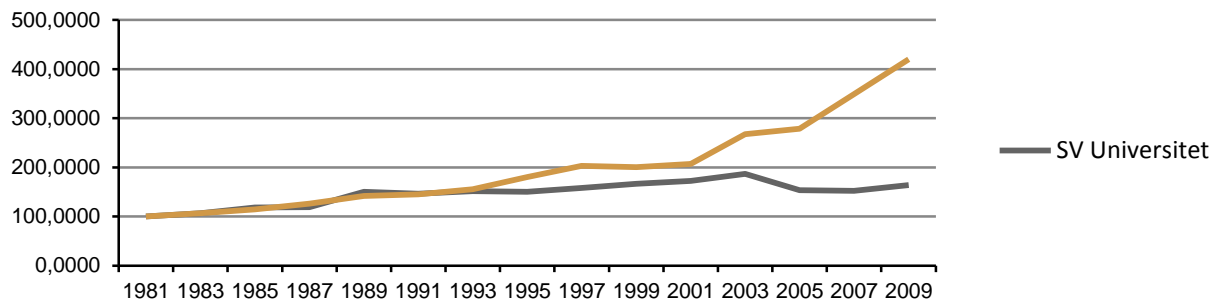
befinner tre procent över snittet, Uppsala, Lund och KTH kring världsgenomsnittet och Umeå och Linköping 9 procent under. Figur 1 återger uppgifter från Nordforsk (2011) över andelen av de tio procent mest citerade publikationerna i förhållande till världsgenomsnittet. Århus universitet överträffar Göteborg i samtliga ”vetenskapsområden” som rapporten redogör för.



Figur 1 Andel av de 10 procent mest citerade publikationerna i jämförelse med världsgenomsnittet (=1), fältjusterade citeringar 2005–2008, aggregerade områden

Källa: Nordforsk (2011) tabell 5.9 sid 64

Utvecklingen av antalet forskare anställda på universitet är en indikator som återger sektorns förmåga att attrahera såväl finansiella resurser som personell kompetens jämfört med andra sektorer i samhället. Figur 2 anger att danska universiteten har kunnat attrahera personella resurser i högre grad än universiteten i Sverige. Ser man i absoluta tal har Danmark gått från 4 000 anställda forskare vid universiteten 1981 till närmare 17 000 år 2009. För Sverige är motsvarande tal 11 500 till drygt 18 000.



Figur 2 Utvecklingen av antalet universitetsforskare i Danmark respektive Sverige, heltidsekvivalenter 1981=100

Källa: OECD R&D personell by sector of employment

Om utvecklingen fortsätter kommer Sverige och Danmark att utvecklas i skilda riktningar. Danska universitet blir mer internationella i sin inriktning och sin rekrytering, medan svenska universitet blir alltmer lokala och nationella, med sjunkande internationell synlighet och attraktivitet.

Sättet att åstadkomma detta i Danmark har varit mångfacetterade: forskningsfinansiärer har de senaste decennierna fokuserat tydligare på att koncentrera resurser till yngre forskare

och till idéburna projekt med höga målsättningar. Universiteten har samtidigt ålagts, men också själva drivit på, att vara mer selektiva och koncentrerade i sina målsättningar och ha tydligare förväntningar på resultat. Ledningsstrukturen har förändrats radikalt med avseende på resursstyrning, rekryteringar med mera. Bilden är dock inte entydig eftersom universiteten samtidigt blivit väsentligt större och mer komplexa när sektorsforskningsinstituten integrerats i universitetssystemet (Forskningspolitiskt råd 2012).

De svenska universiteten har genomgått en mer slingrig utveckling, där de i vissa avseenden har anmodats att vara mer strategiska och agera efter externa möjligheter som Linnéstöd och Wallenbergs satsningar på yngre forskare och ”scholars”. I andra avseenden har de fortfarande en väldigt heterogen och sammansatt målbild som de reaktivt förhåller sig till. Detta har skapat en ledningsstruktur som navigerar mellan många olika intressen och som inte fått ett tydligt mandat att säkra och driva på den vetenskapliga kvaliteten. De har inte heller förfogande över huvuddelen av resurserna eller av rekryteringen av personalen. I det svenska fallet är utvecklingen delvis omvänd den danska, med stagnerande synlighet för såväl landet som helhet som för olika universitet. Sverige och Danmark står alltså för en intressant kontrast i synen på hur universiteten ska styras: genom ökade externa förväntningar och styrsignaler eller genom att den interna styrningen bemyndigas.

Vi lämnar nu denna övergripande beskrivning av forskningssystemens och universitetens utveckling, och analyserar utvecklingen inom ett danskt och ett svenskt universitet, med särskilt fokus på ledning och styrning på fakultetsnivån, för att se om dessa allmänna beskrivningar av riktningen i universitetsstyrningen håller streck. Fokus i analysen ligger på samspelet mellan universitetens generella strategi och fakulteternas inriktning, den institutionella organisationen, rekrytering och nätverk.

## 2 Århus universitet

Århus universitet har genomgått en kraftig förändring under det senaste decenniet, från lös och starkt decentraliserad federation till väsentligt mer sammanhållen struktur. Detta utgör en stark kontrast mot universitetets traditionella roll i det danska forskningssystemet, som en väsentligt mindre och mer löst organiserad kontrast till det äldre huvudstadsuniversitetet, Köpenhamns universitet.

Som universitetet har Århus alltså genomgått en ganska radikal förändring både vad gäller struktur och strategi (Foss Hansen 2012). Strukturen har förändrats i och med ett antal fusioner och sammanslagningar med olika verksamheter: Danmarks Pedagogiska Universitet, DPU i Köpenhamn, Handelshögskolan i Århus, Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning, Danmarks Jordbruksforskning i Foulum med flera ställen, Danmarks miljøundersøgelser i Roskilde och nu senast Ingeniørhøjskolen i Århus har inlemmats i universitetet, på frivillig väg men uppmuntrat av statsmakterna som önskat en reduktion av antalet universitet liksom en integration av sektorsforskningsinstitut i universitetet.

På de senaste 20 åren har universitetets storlek närmast fördubblats och idag har det närmare 40 000 studenter och 11 000 anställda, och det har rört sig från ett relativt litet och distinkt universitet med en stark decentraliserad ledningskultur till en väsentligt mer strukturerad och hierarkisk styrmodell (Pinheiro & Stensaker kommande).

Århus universitets strategi har gradvis utvecklats i ljuset av denna tillväxtstrategi, med ambitionen att kombinera de ”klassiska” dragen i universitetets historia – den stora vetenskapliga synligheten och de starka individerna med deras omgivande miljöer – i en väsentligt större och mer komplicerad struktur, där excellens och synlighet inte enbart finns hos *några* verksamheter utan är brett spridda inom en sammanhållen och enhetlig organisation. Till saken hör att Århus, om än yngre och mindre välfinansierat än Köpenhamn, har en ungefär likvärdig vetenskaplig position som Köpenhamn, med en internationellt mycket framstående forskning inom främst fysik och kemi, och i delar av medicinen (med bland annat en nu verksam Nobelpristagare). Man skiljer sig också från Köpenhamn med en sammanhållen organisation för den kliniska medicinska forskningen inom ett sjukhus, helt olik den mångfacetterade och splittrade strukturen i Köpenhamn med åtta olika universitetssjukhus. Samtidigt fanns och finns fortfarande en problembeskrivning som bestod i att universitetet var för svagt styrt, allt för beroende av några få områden och miljöer och med ett reaktivt ledarskap, som sammantaget gjort universitetet alltför decentraliserat och utan nödvändiga styrmekanismer för att kunna nå målet om att bli ett av världens främsta universitet.

Utvecklingen tog fart för knappt ett decennium sedan i samband med rektorskiftet då Lauritz Holm-Nielsen kom till Århus från en internationell karriär ibland annat Världsbanken. Holm-Nielsen anställdes som rektor, med stora förväntningar knutna till rekryteringen. Under hans rektorstid (avslutat 2013) skedde en förskjutning av organisation och ledning i Århus från en traditionellt ganska frikopplad och lös struktur till en väsentligt större och mer centraliserad modell, i syftet att uppnå de två övergripande målen: att bli större och mer internationellt synlig.

Det första elementet i Århus strategi var att bli ett ”konkurrensuniversitet” genom att utmana Köpenhamns universitet med avseende på storlek och bredd. Då skedde den omfattande fusioneringen, delvis strategiskt betingad, delvis betingad av ambitionen att växa.

I strategin för 2008 till 2012 ("Kvalitet og mangfoldighed") lades fokus på målet att växa och stärka den internationella profilen och den lokala nyttan. För forskningens del slogs fast att tvärvetenskapliga samarbeten och att sammanhängande forskningsmiljöer skulle utgöra basenheter för forskningen. En del av detta har också etablerats som mål i universitetets kontrakt med regeringen, till exempel andelar av top 10 procent-publikationer (med målet att den skall ligga 40 procent över världsgenomsnittet 2014) och mängden internationella forskningskontrakt (satt till 260 miljoner kronor för 2014). Samtidigt genomfördes under strategiperioden en större omorganisation, så att de nio huvudområdena (ungefär fakulteterna) reducerades till fyra och där antalet institutioner, som alltså reducerats redan tidigare, nu skulle halveras.

I strategin för 2013 till 2020 har fokus flyttats över till organisation och ledning, och betoningen ligger nu på att skapa en överskådlig intern styrningsmodell, där ledning, fakulteter och institutioner verkar i en linje där tydliga mål sätts upp på central nivå som sedan genomförs inom universitetet. Ett "starkt universitet ska bli ännu starkare" är målet för den nuvarande strategin; universitetet identifierar sig själv – bland annat på basis av Leiden ranking – som ett av världens 100 främsta men vill nå ännu högre, upp till de 50 främsta i världen, ungefär på den nivå där Danmarks idag ledande universitet DTU befinner sig.

Århus har en intressant relation med den danska staten. Likt andra universitet i Danmark är verksamheten i Århus styrd av utvecklingskontrakt med den danska staten; dessa är dock i hög grad formade av universitetet självt. Detta kontrakt ställer upp ambitiösa mål för universitetets ekonomiska och vetenskapliga utveckling. Ekonomiskt förfogar Århus universitet över ungefär 1800 miljoner danska kronor för forskning i direktanslag från staten och ungefär lika mycket i externa intäkter. Århus ligger med en direkttilldelning på 50 procent under genomsnittet av danska universitet när det gäller direktanslag för forskning, även om dess forskningsfond bidrar med cirka 50 miljoner kronor årligen därutöver.

Styrelsens ansvar är det samma som i Sverige, nämligen ansvar för att anställa rektor och för verksamhetens resultat och allmänna inriktning. Den utser och anställer rektor och har det huvudsakliga ansvaret för verksamhetens riktning. Lärare, teknisk-administrativ personal och studentrepresentanter utses i val, medan resten av styrelsen utses i en komplicerad apparat av samverkan mellan styrelseordförande och olika akademiska kommittéer. I Århus fall tycks ordföranden vara särskilt aktiv i denna process. Styrelsens ordförande förefaller överlag ha en nyckelroll och ett överordnat ansvar för dialog med ledningen och för att skapa en sammanhållen ram kring universitetsledningens strategiska ambitioner (tillväxt och organisatorisk konsolidering).

Samtidigt ger intervjuer vid handen att styrelsen har ett tätare samarbete med ledningen än i Göteborg. Exempelvis har styrelsen i Århus markerat att den exklusivt interagerar med universitetets ledning liksom selektivt med fakulteternas ledningar och universitetets akademiska råd (ett rådgivande organ, ungefär motsvarande fakultetsstyrelse men utan beslutanderätt), och inte med enskilda medarbetare. Man håller därför hårt vid beslutslinjen och vill undvika informella informations- och beslutsvägar.

Bakgrunden till denna reglerade form för interaktion är en upplevd sammanblandning av roller och ansvar, där enskilda individer och grupper tidigare kunnat agera för att säkra resurser eller egna intressen genom personlig intervention och genom att kringgå utpekade ledare genom att vända sig till högre nivåer. Avsikten är att skapa en *samlad ledning*, men också att göra styrelsens uppgift och mandat tydligare. Allmänt sett upplevs styrelsearbetet som relativt entydigt och mindre fragmenterat än för svenska universitet, och skilt från den splittrade och intressestyrda modell som traditionellt karakteriserat danska universitet.

Situationen anses också karakteriserad av en mer professionell hållning till styrelsearbetet än tidigare, där gränshållningen mellan egna intressen och universitets angelägenheter upprätthölls tydligare. Särskilt lyftes ordförandens roll fram som pådrivande och understödjande i den förändrade organisations- och ledningsmodell som mejslats fram under senare år. Tillsammans med den förändring av universitetslagarna som genomförts i omgångar de senaste 20 åren har det skapat en tämligen stark central styrning av resursfördelningen.

En del i den samlade ledningsmodellen är att skapa en större överblick över resursfördelningen inom universitetet. Traditionellt har resurserna huvudsakligen följt tjänsteinnehavare, där institutioner, fakulteter och universitetsledning i huvudsak varit passiva och administrativa nivåer som tillhandahållit kringresurser i form av apparatur, teknisk-administrativ personal med mera. Professorer och lektorer har också kunnat påräkna sig stöd av Århus universitets forskningsfond, som upprättades på 1940-talet med syftet att stärka forskningen i Århus. Dessa miljöer har på så sätt i huvudsak varit självreproducerande med avseende på rekrytering och befordran, många gånger alltså med stor vetenskaplig framgång.

Ett starkt lokalt självstyre ska med andra ord brytas för att istället ersättas en mer planmässig och strukturerad verksamhet. I praktisk mening har utvecklingen betytt att fakulteterna blivit större, institutionerna färre, och att de utpekade ledarnas ansvar blivit mer distinkt. De resurser som tidigare varit knutna till enskilda forskare och miljöer (till exempel det ”annum” som varje lärare haft), har väsentligen dragits in, och disponeras nu istället av de olika organisatoriska nivåerna inom universitetet. Fakultetskanslierna har vuxit, och flyttats samman med universitets centrala administration. Även den fond för forskning som följt Århus sedan grundandet har ändrat karaktär, från stöd till mindre projekt och aktiviteter till institutionellt stöd av färre och av universitetet centralt utpekade områden (se nedan), främst den verksamhet som är knuten till kommersialisering och exploatering av forskning (”AU IDEAS”). Slutligen har universitetet pekat ut sex interdisciplinära områden där Århus universitet förväntas stå särskilt starkt i den vetenskapliga utvecklingen: nanovetenskap, neurovetenskap, registerbaserad forskning, kognition och kommunikation, genomisk sekventiering, IT och lärande. Dessa områden får stöd av universitetet centralt under en fyraårsperiod efter att ha valts ut i en komplex urvalsprocess.

Institutionerna har blivit väsentligt större samtidigt som dekanerna flyttats in i universitetens ledningsstruktur, också rumsligt där de nu sitter i samma hus som rektor och inte längre som delar av respektive fakultet. Fakulteternas ledning utgör därmed en samlad del av universitetsledningen och är inte längre enbart företrädare för sina respektive fakulteter, en modell som utvecklats bland annat i Australien för att skapa enhetliga mål för universitetet (jfr. Marginson & Considine 2000).

## **2.1 Ny organisation – nya arbetsformer**

Som universitet betraktat har Århus alltså rört sig mot en väsentligt större och mer elaborerad organisationsmodell med en ganska radikalt förändrad ledningsstruktur som följt. Universitetets företrädare uttrycker emellertid en medvetenhet om att de olika målen – större enheter, större och bredare universitet – inte helt enkelt kan förenas med målet att vara ett ”internationellt elituniversitet”, och en huvuduppgift i de kommande åren lär bli att skapa en överskådlighet men också ökad delaktighet. En återkommande komplikation verkar vara mer problematisk än man ursprungligen tänkt sig nämligen att rekrytera ledare på institutionsnivån. Inom medicin har bägge nyrekryteringarna till storinstitutionerna varit

komplexa och i slutändan tillsatts med lokala kandidater. Ett annat problem gäller den teknisk-administrativa personalen – efter omorganisationen har personalomsättningen varit stor, sannolikt som en effekt av de många organisationsförändringarna och bytena av arbetsplatser och miljöer (Aarhus universitets Arbetsplatsvurdering 2013).

Den organisatoriska tillväxten har alltså inte varit okomplicerad. När antalet huvudområden reducerades till fyra, så att de ursprungliga fyra fakulteterna (naturvetenskap och teknik, medicin, humaniora och samhällsvetenskap) nu breddats väsentligt genom att de nytillkomna delarna integrerades i dem, vilket dock i första hand påverkat de övriga fakulteterna medan medicin (nu omdöpt till "Health") är relativt oförändrat till sin storlek. På samma gång har antalet institutioner reducerats, från 55 till 26. Här är effekten tydligare för medicinområdet. Det fanns länge en modell med många små enprofessors-institutioner (medicinsk biokemi, medicinsk mikrobiologi och immunologi, biofysik, fysiologi, anatomi, genetik etc.). Idag finns enbart fem institutioner inom hela hälsoområdet (biomedicin, klinisk medicin, folkhälsa, odontologi och rättsmedicin).

Dock skilde sig det kliniska området från det prekliniska, genom att redan från starten 1972 vara samlad i en enda storinstitution. Denna institution var från starten indelad efter strukturen i den kliniska verksamheten, med professorer inom områden som hematologi, kirurgi och ortopedi, och man har i praktiken hållit fast vid denna struktur sedan dess. Forskningsaktiviteten förefaller vara hög inom flertalet av institutionens specialiseringar med över 300 anknutna kliniska forskare och ett 50-tal fast anställda lärare och forskare.

Fakulteten i Århus har sammantaget 200 professorer och lektorer, 100 post-docs, 300 doktorander, and 100 övrig vetenskaplig personal (700 inalles). Personalen är alltså något mindre än i Göteborg, inte minst är antalet doktorander och post-docs, och antalet professorer väsentligt mindre, framför allt inom de prekliniska ämnena. Omslutningen är ungefär den samma som i Göteborg. Mycket av resurserna har varit uppknutna kring de fasta tjänsterna, med relativt begränsade resurser tillgängliga därutöver (och nu minskande). De flesta professorer är besatta av framstående forskare med sin bakgrund i Århus. Man har relativt få post-docs, adjunktstjänster och liknande, däremot betydande stödresurser i form av laboratoriepersonal, tekniker och liknande (cirka 70 enbart på institutionen för biomedicin).

Strukturen på fakulteten i Århus skiljer sig åt från den i Göteborg: det finns väsentligt färre forskargrupper och professorer framför allt inom den experimentella delen. Strukturen på forskningens organisation är inte lika avhängig framgångarna i externfinansiering (där forskargrupsstrukturen förändras i takt med skiften i finansieringen). Effekten blir också att antalet forskargrupper är färre i Århus: Uppskattningsvis är antalet forskargrupper hälften så stort som i Göteborg.

Som nämnts, har Århus universitet omorganiserats relativt kraftigt under senare tid. En första förändringsvåg gick redan under 00-talet när många mindre institutioner slogs samman till lite större och bredare enheter, typiskt med ett 20-tal fastanställda forskare (s.k. VIP), lika många teknisk-administrativ personal (s.k. TAP) och motsvarande antal doktorander/post-docs. Efter den senaste omorganiseringen kvarstår alltså fem institutioner inom det bredare hälso-området, dominerade av en för klinisk medicin och en för pre-klinisk. Institutionerna skiljer sig åt: den förra är ett konglomerat av många tidigare självständiga enheter som finns på sex olika ställen – en gemensam byggnad är dock planerad och ska stå färdig 2015, med djärva planer om tvärvetenskaplighet, synergier och flexibilitet. Den gemensamma identiteten förefaller ännu så länge vara ganska svagt utvecklad och de gamla institutionerna lever kvar med sina olika stilar, sekretariatsfunktioner och belönings-



system, även om en viss samordning verkar vara på väg (bland annat en reduktion av de medel som forskarna automatiskt får del av, det som benämns ”annum”).

Historiskt har den prekliniska verksamheten varit organiserad i många mindre grupper. Ett exempel är den biofysikaliska forskningen kring JC Skou, som belönades med Nobelpriset i kemi 1997. Än idag präglar denna forskning betydande delar av den biofysiska och fysiologiska forskningen i Århus. Andra områden som är karakteristiska för Århus är forskning om vatten och salt i jonkanaler, neurovetenskap och forskning om Alzheimers sjukdom. Århus är värd för ett större neurovetenskapligt centrum och neurovetenskapen bildar också en så kallad EMBO-nod, med stöd av bland annat Lundbeck-stiftelsen.

Av större satsningar i dansk forskningspolitik återfinns följande i Århus:

- Ett UNIK-centrum inom neurovetenskap
- Ett centrum vid Danmarks grundforskningsfond, inom funktionell neurologi (institutionen för klinisk forskning).
- Två ERC-anslag, inom neurovetenskap 2010 och inom folkhälsa (starting grants i båda fallen)
- Sapere Aude, karriärstöd 2012 1 (anatomi), 2011 1 (biokemi)
- Ett elitforskarpris (2011)

Hos den dominerande forskningsfinansiären Det frie forskningsråd är beviljningarna till Århus näst störst efter Köpenhamn: 10 anslag 2012 i jämförelse med 15 för Köpenhamn och fem för Odense. Post-docanslagen (2011) var fördelade på samma sätt.

## 2.2 Ledning och organisation i Århus

Fakulteten leds av en dekan, som samtidigt – tillsammans med prodekaner – är integrerad med universitetsledningen. Århus universitets strategi är uppdelat i fyra huvudområden: forskning, utbildning, rekrytering (”talangutveckling”) och samverkan (”kunskapsutväxling”). De fyra dekanerna är ansvariga för vart och ett av dessa huvudområden för hela universitetet, utöver rollen som fakultetsansvarig. Dessa huvudområden ska sedan också prägla respektive fakultets verksamhet och interna styrning av resurser och aktiviteter. Fakultetsledningen och institutionsledningarna ser det som en bra modell att inte fysiskt befinna sig i verksamheten utan i ett eget hus. Det anses också möjliggöra kontakter med andra områden och underlätta den typ av tvärgående samarbeten som alltså ska vara Århus universitets signum. Man ser också från fakultetens och institutionernas ledningar fördelar med tydligare styrning och planer – det ger en ökad mening och betydelse åt ledningsuppdrag som historiskt varit svaga, reaktiva och primärt administrativa – men också risk att det blir ett självändamål. En tydlig ambition är att skapa interna prioriteringar som svarar emot externa bedömningar och värderingar.

Den överordnade ledningen av fakulteten har fått en tydligare roll än tidigare, framför allt i förhållande till universitetets centrala ledning. Fakultetens ledning – dekan, prodekaner, kansli – sitter i samma hus som universitetsledningen, skild från verksamheten i övrigt. Som en effekt av omorganiseringen flyttades också väsentliga delar av den administrativa stödstrukturen över till fakulteten, medan endast 10 procent skulle finnas kvar på lokal nivå (90/10). Även detta har vållat viss intern strid eftersom företrädare för de tidigare mindre institutionerna (som nu gått upp i de större kvarvarande) menar att servicen från fakultetsnivå inte motsvarar den de hade tidigare, och att de därför har fått återupprätta en

del av den lokala administrationen (som en intervjuperson benämnde "90/40" – centraliseringen av administrationen tvingade fram nyrekrytering av administrativ personal ute i verksamheten).

Till sitt stöd har fakultetsledningen ett akademiskt råd, som motsvarar en fakultetsstyrelse men med enbart rådgivande funktion, liksom en internationell rådgivande panel. Stora förhoppningar knöts till detta råd i förändringsprocessen, den skulle driva på och stödja fakultetens ledning. Dock förefaller panelen delvis ha motsagt ledningens ambitioner att skapa större samlade miljöer med ett breddat ansvar. Här finns det med andra ord en viss klyvnad mellan fakultet och panel, som sannolikt avspeglar skepsisen mot ledningsmodellen. Från fakultetens sida menar man i gengäld att ansvaret bör vara tydligare: man vill ta ett tydligt kvalitetsansvar för verksamheten, och minska slöseri och "slack" i verksamheten. Man har universiteten i Nederländerna som förebild med deras arbete med att bedöma och säkra kvaliteten i forskningen och den tydliga roll som fakultetens ledning, tillsammans med institutionerna, har i den processen.

Den nya fakultetsorganisationen har olika uttalade mål. Ett gäller att säkerställa kvaliteten i bred mening, inte enbart den som är knuten till enskilda personer eller miljöer. Alltför mycket rutinmässig rekrytering ska motverkas genom större öppenhet.

En viktig fråga gäller rekrytering. Post-docs har ökat i antal men borde vara fler, inte minst sådana som fakulteten kan inrätta med egna resurser. I dagsläget är flertalet av post-docs kopplade till olika center eller anslag medan rekryteringen i fakultetens regi är ytterst begränsad. Samtidigt upplevs det som ett problem att det saknas ett bra tenure track-system så av de resurser som har tillkommit efterhand går det mesta utanför karriärsystemet. Även om intentioner finns att utveckla detta är det fortfarande oklart hur det ska genomföras och med vilka resurser. "Fundraising" är en central del av dekanens verksamhet – att skapa finansiella ramar för expansion, till exempel inom neuroområdet genom samarbete med Lundbeck.

Fakulteten har alltså historiskt bestått av självstyrande enheter med endast ett minimum av administrativ ledning, men med betydande resurser (tekniskt-administrativa och ekonomiska) relativt fritt tillgängliga på lokal nivå för de relativt fåtaliga fast anställda forskarna. Rekryteringen till ledande positioner var i huvudsak lokal med flertalet av de fast anställda forskarna också utbildade i Århus. Resurserna var i allt väsentligt knutna till tjänsteinnehavarna och deras respektive miljöer, som ursprungligen utgjordes av en stor mängd små institutioner.

En genomgång visar att mönstret fortfarande finns kvar, med bara en handfull professorer med bakgrund från utanför Århus, flertalet av dem rekryterade till specialprofessorer (MSO:er). Dock används rekrytering av internationella forskare aggressivt och som ett sätt för fakultetens ledning att markera tilläggsvärdet av den nya organisationsmodellen, och antalet internationella rekryteringar på ledande nivå (professorer, professor MSO) väntas öka. Ansvaret för utlysningar och rekryteringar ligger på fakulteten i samråd med institutionerna. Den internationella mobiliteten är väsentligt högre för doktorander och post-docs, men den fasta personalen är alltså fortfarande övervägande lokal.

Den kliniska institutionen är ett organisatoriskt paraply över en stor mängd olika kliniska forskningsmiljöer, och där en huvuduppgift för ledningen har varit att skapa en sammanhållen ram för den kliniska verksamheten via avtal med Midt-Jyllandregionen. Dessa relationer regleras i fleråriga avtal, som väver samman sjukhusen med den kliniska institutionen och ger den ett huvudansvar för forskningen inom hela regionen och därmed en

mycket bred rekryteringsbas. Den kliniska institutionen får därmed en viktig roll och funktion som bas för meritering av kliniskt verksamma, med sikte på doktorsexamen, och en betydande andel av den vetenskapliga produktionen kommer från dem. Hit rekryteras ofta – oftare än i fallet med ”vanliga” professorer och lektorer – så kallade kliniska professorer och lektorer, som är anställda i sjukvården men som bedriver klinisk forskning och handledning av doktorander. Samtidigt förefaller bredden i den kliniska verksamheten inte i alla avseenden vara kvalitetsdrivande eftersom den struktur som byggts upp till viss del formas av klinisk meritering snarare än vetenskapliga ambitioner. En bibliometrisk genomgång visar på en viss spänning inom den kliniska verksamheten i Århus, där flertalet av de kliniska specialiteterna företräds av forskningsaktiva och synliga ledare/professorer, men där det genomsnittliga vetenskapliga genomslaget är mer begränsat.

### 2.3 Institutionernas ledning och styrning

Institutionernas roll och betydelse har alltså framhävts tydligare i samband med 2011 års organisationsreform. De tidigare institutionernas roller och styrningen förefaller ha varit starkt varierande, och denna variation syns fortfarande i stor utsträckning centrerade kring mindre ämnesmiljöer. Även den kliniska institutionen förefaller ha letts på ett lätt och föga intervenerande sätt, i huvudsak i syftet att öka interaktionen mellan klinisk verksamhet och forskning. Den kliniska forskningen var också mycket omfattande i volym och struktur, och innefattade fram till 2011 inte enbart Århus utan också det stora sjukhuset i Ålborg, som dock numera är integrerat med Ålborgs universitet, med läkarutbildning och medicinsk fakultet där.

I ett tidigare skede, före 1990-talets institutionsreformer, föreföll främst de prekliniska institutionerna vara blockerade av komplicerad interndemokrati (pöbelvälde enligt en intervju). Samtidigt präglades de av en flexibel och obyråkratisk hållning också till avvikande spår och forskningslinjer, ett arv som betecknas som kännetecknande för den medicinska forskningen i Århus och som beredde vägen för exempelvis framgångarna inom den biofysikaliska forskningen kring Skou. Utvecklingskraften i denna modell demonstrerades därför av framgångar i nationell konkurrens om forskningscenter och stöd till enskilda individer. På den kliniska sidan utgjorde den samlade och integrerade – men också decentraliserade – modellen sannolikt grunden för den framgångsrika anknytningen mellan universitet och sjukvård, där Århus universitetssjukhus idag har en starkare ställning som sjukhus än den splittrade modell som karakteriserar Köpenhamnsområdet.

Meningarna går isär om den äldre modellen i sig var tillräcklig för att vidmakthålla Århus internationella renommé, eller om de pågående förändringarna i makt- och resursfördelning kommer att stärka fakultetens nationella och internationella ställning. En del av de ledande, äldre forskarna uttrycker tveksamhet till ambitionerna att stärka fakulteternas och institutionernas ledningar och göra dem till tydligare ansvariga för den ämnesmässiga utvecklingen. Dessa kritiska röster pekar snarare på styrkan i ett självstyrande ideal. Århus är, menar man, ”just about the right size” för excellent forskning och har en tradition av självständighet, kvalitetsmedvetenhet och initiativ nedifrån. Det behövs, menar man vidare, styrmedel för att hålla kvalitetskraven höga i ett sådant system och med ökad konkurrens om forskningsresurser och ett starkare akademiskt ledarskap inom institutionerna kunde denna balansgång hanteras. De pågående förändringarna är alltför stereotypa och präglade av ledarskapsklichéer för att nå framgång.

Ledningen – fakultetens och de nya institutionernas – ser annorlunda på saken. De menar att tematiska prioriteringar måste kunna göras och dessutom drivs fram av den växande

konkurrensen om externa medel. Forskningsaktiviteten måste kunna tematiseras bättre, resurser och rekryteringar kanaliseras mer systematiskt och externa relationer anpassas därefter. Gamla och lokalt bestämda privilegier måste samtidigt brytas, vilket anses vara förklaringen till det interna reform-motståndet. Från ledningens nivå menar man också att den nya strukturen gör ledningsuppdragen mer verkningsfulla och meningsskapande, och inte enbart är en passiv avspiegling av traditioner och maktförhållanden.

Förhoppningarna ställdes också högt kring de nya ledare som rekryterades 2011, dels för den nybildade prekliniska institutionen, dels som efterträdare till den mångåriga ledaren för den kliniska institutionen. De nya tjänsterna annonserades brett med avsikten att hitta ledande personer som kunde leda komplexa verksamheter i enlighet med de högt uppsatta målen för Århus universitet. Än så länge verkar dock inte uppgifterna ha hittat sin form och sin attraktivitet, och relativt lite resurser är kopplade till dem. Bägge innehavarna kommer också från Århus. Dock har de, tillsammans med fakultetens ledning, ett avgörande inflytande på rekryteringar, så långsiktigt kommer deras roll sannolikt att bli mer betydelsefull i takt med att äldre professorer och lektorer lämnar sina tjänster, men än så länge är effekten av styrelseförändringen begränsad.

## 2.4 Sammanfattning om Århus

Sammanfattningsvis har analysen tagit fasta på organisation och ledning, resursinhämtning och styrning, samt nätverk och rekrytering.

Som vetenskaplig plats har Århus en stark ställning – i Leiden-rankningen ligger Århus en bra bit över världsgenomsnittet (20 procent över för topp 10-procent artiklar). Nordforsks bibliometriska undersökning för utvecklingen under 00-talet visade också att Århus hör till Nordens ledande universitet, med en särskilt framstående ställning inom biologi, fysik och kemi. Inom hälsoområdet är positionen mindre framträdande och mer blandad. Framför allt är volymen väldigt stor och det är stor variation i genomslaget. Volymen och det vetenskapliga genomslaget är jämförbar med Göteborg. Århus samlade vetenskapliga profil vilar tungt på naturvetenskap och särskilt fysiken och kemin.

Århus profil inom medicinområdet är blandad: fakulteten har en stor klinisk verksamhet som står för över hälften av universitetets samlade forskningsproduktion och den har hela tiden funnits samlad i en institution, med en betydande bredd (38 specialiteter) förenade under ett ledarskap främst inriktat på att skapa förutsättningar för integrationen mellan klinisk verksamhet och forskning.

Utvecklingen i Århus präglas sammantaget av en tydlig ambition från universitets ledning att skapa tydliga ledningsstrukturer och beslutsgångar. En kultur av lokal resurskontroll och rekrytering ska ersättas av ett tydligare centralt ansvar, där fakulteten säkrar rekrytering medan institutionerna fungerar som intellektuell hemvist för forskargrupper och ämnen. Detta är en av flera betydande förändringar i styrningen av danska universitet under de senaste decennierna. Institutionsstrukturen har därför lagts om radikalt, med idag fem institutioner som bärande: experimentell medicin, klinisk medicin, folkhälsovetenskap, rättsmedicin och odontologi. Förändringen berör främst den experimentella delen, som fått en sammanhållen struktur där många små miljöer lagts in under en ledning. Effekterna av denna sammanslagning förefaller ännu ett år efter genomförandet oklar; de olika delarnas historiska autonomi förefaller intakt medan den samlade prefekt- och ledningsrollen inte funnit sin form och inte tagit på sig rollen att vara ämnesmässigt och akademiskt samordnande. Det personbundna och ämnesbaserade ledarskapet lever kvar.

Direktfinansieringen från staten till universitetet utgör drygt hälften av resurserna, och finansieringen via sjukvården är mer begränsad (uppskattningsvis 150 miljoner kronor per år går från sjukvården till klinisk forskning). Externfinansieringens roll är mer begränsad än i fallet med Göteborg om än inte obetydlig; särskilt för Århusfakultetens mer framträdande områden (fysiologi, neurologi, biofysik) har stora externa beviljningar ökat handlingsutrymmet och skapat distinkta enheter och koncentrationer. Det finns några markanta exempel på detta – till exempel är, eller har fakulteten varit, värd för fyra grundforskningscentrum (finansierade av den danska grundforskningsfonden). Universitetet är också värd för ett så kallat UNIK-centrum, inom neuroforskningens område (MINDLAB). Basfinansieringens omfattning, och det relativt begränsade antalet fasta tjänster, innebär därför att verksamhetens riktning och stabilitet är förhållandevis stark och mindre fluktuerande än fallet i Göteborg, där forskargrupperna till stor del är beroende av extern finansiering och där även profilmråden består av en heterogen uppsättning grupper och aktiviteter.

Man kan också notera att fakulteten varit starkt företrädd inom dansk nationell forskningspolitik, där direktören för Grundforskningsfonden och ordföranden för det fria forskningsrådet kommit från hälsorefakulteten i Århus.

Århus arbetar med att skapa en samlad strategisk och finansiell ram kring sin forskning, dess inriktning, finansiering och rekrytering. Detta ligger tydligt i linje med det mandat för danska universitet som mejslats ut under de senaste decennierna och som kanske fått sin mest markanta form i Århus. Medlen för att uppnå dessa mål är alltså institutionell centralisering, starkare resursstyrning och färre rörliga resurser knutna till verksamhetens olika delar. Fakulteten i Århus är del av ett universitet som aktivt arbetar med att utveckla en gemensam organisation, en gemensam idé och en sammanhållen organisation, i ett aktivt brott med en historisk tradition av uppdelning och variation, med många små miljöer. Administrativ samordning och linjestruktur står i centrum, med ambitionen att utvecklas från excellens och synlighet i de enskilda delarna till en mer sammanhållen kvalitetskultur.

### 3 Göteborgs universitet – perspektiv på kvalitet, organisation och strategi

Den medicinska fakulteten i Göteborg är storleksmässigt likartad den i Århus. Fakulteten har en omslutning på drygt 2 miljarder kronor, antalet anställda är drygt 1600, studentantalet knappt 4000 och antalet doktorander närmare 900.

Göteborgs universitet har många likheter med Århus: det grundades som ett ”alternativ” universitet baserat i privata initiativ från stad och medborgare. Det skulle fungera som kontrast till de dominerande statliga universiteten, och har liksom Århus en tradition av att vara ganska löst sammansatt med fakulteter med liten inbördes samordning – i Göteborg ännu mer än Århus eftersom dess olika delar har olika förhistoria och först under 1970-talet fogades samman till ett universitet. Sahlgrenska akademien har sina rötter i Medicinska högskolan i Göteborg, som grundades 1949 och som 1954 slogs ihop med universitetet, och som 2001 slogs samman med den tidigare odontologiska fakulteten och Vårdhögskolan. Göteborg och Århus har också en historia av enskilda framstående forskare som i några fall erhållit Nobelpris i modern tid – i Århus inom biofysik och i Göteborg inom neurovetenskap.

Den relativt sammansatta organisationen och de enskilda, men långtifrån generella, exemplen på mycket framstående forskning – har stimulerat ett ganska aktivt arbete kring organisation och ledarskap, såväl i Göteborg som i Århus. Båda universiteten har strävat efter att skapa mer sammanhållna organisationsformer och en generell orientering mot vetenskaplig kvalitet, inte enbart baserad i enskilda forskares framträdande kvaliteter utan också i de vetenskapliga miljöerna mer generellt. De har också bägge betonat det akademiska ledarskapets betydelse för att skapa kvalitet i utbildning, forskning och samverkan, och de har båda velat stärka samordningen mellan universitetsledning, fakulteter och institutioner i den processen.

För Göteborgs del har en sviktande ställning i nationell resurskonkurrens varit en pådrivande faktor. Utfallet i 2006 och senare 2008 års Linnéstöds-omgångar, liksom i fördelningen av strategiska forskningsområden, kan betraktas som avstampen för en diskussion om villkoren för forskningen vid Göteborgs universitet (”Vi är överens om problembilden och att vi måste göra något dramatiskt. Vi har en strukturell och kulturell problematik vi måste arbeta med, parallellt med att vi ser över vår forskning”, rektor Pam Fredman, GU-journalen nr 5-2009).

Universitetet har också genomgått en utveckling där ledningen försöker stärka sin ställning och skapa en mer sammanhållen struktur och ökad interaktion mellan olika områden, för att därigenom stärka ställningen nationellt och internationellt. Ett uttryck för detta i Göteborg har varit olika försök att reducera antalet fakulteter. Ett annat är den samlade strategi för universitetet som nyligen lades fast, Vision 2020. Ett underlag var den breda genomgången av forskningens (och senare också utbildningens) kvalitet i Göteborg. I samband med att den stora forskningsutvärderingen RED10 presenterades (Göteborgs universitet 2010), togs också ett större grepp med avsikten att tydliggöra universitetets centrala roll, fakulteternas betydelse och institutionernas mandat och ansvar. En utredning under ledning av den tidigare förvaltningschefen i Göteborg, Christina Rogestam och förre rektorn vid Lunds universitet Göran Bexell, tillsattes och rapporterade 2010 (*Göteborg universitet förnyas*, rapport 2010, hämtad på [www.uu.se/filedownload.php?id=5593](http://www.uu.se/filedownload.php?id=5593)).

Delar av rapportens förslag synes direkt kopplade till utvecklingen i Århus, till exempel genom att betona att fakulteternas ledningar också ska ha linjeansvar inom universitetet centralt, att institutionerna borde bli färre och större, att antalet fakulteter skulle reduceras (till fem), att fakulteternas administration huvudsakligen flyttas över till central nivå, att dekaner och prefekter i högre grad skulle utnämnas snarare än utses med ett betydande inflytande för rektor i processen, och att en mer sammanhållen kultur och arbetsmodell för Göteborgs universitet borde utvecklas. Utredningen mottogs inte odelat positivt, inte minst eftersom – som en intervjuad uttryckte saken – det saknades en tydlig hotbild och därmed förutsättningar att göra genomgripande förändringar, eftersom ledningsnivåerna (till skillnad från i Århus) inte förfogade över resurser. Inte heller fanns det någon nationell politisk uppbackning som i Danmark, utan detta uppfattades mer som ett försök att stärka den centrala ledningen snarare än att vara motiverat av externa förändringar eller en intern kritik.

Efter det svala mottagandet av *Göteborgs universitet förnyas* påbörjades arbetet med en ny strategi för Göteborgs universitet. *Vision 2020* skilde sig något från den tidigare strategin för perioden 2007–2010 (som i sin tur bygger på strategin *Göteborgs universitet – 2010*, antagen 2003 av universitetets styrelse). Bägge dessa dokument var mycket upptagna med tidsandans frågor om image, varumärke och identitet, liksom anknytning till några bredare samhällsfrågor som hållbarhet och jämställdhet. Fokus låg därmed mer på upplevelsen av universitetet utåt men också i viss mån inåt – utifrån en föreställning att dess yttre image och interna sammanhållning var alltför vaga och otydliga.

Utfallet i den stora konkurrensen om institutionella medel som Linnéstöd och Strategiska forskningsområden – till mer än en enstaka forskargrupp – var alltså ett kritiskt ögonblick för universitetets strategiarbete. Generellt sett pekade utfallet på att ansökningarna från Göteborg höll god kvalitet men att de befann sig på något avstånd från de ledande: i några fall var de något smala, i andra fall med en stark historisk tradition men begränsad förnyelse och nyrekrytering. I andra fall var kvaliteten hög men inte exceptionell enligt bedömningarna. Inom några områden var utfallet anmärkningsvärt svagt i förhållande till universitetets ställning, till exempel inom marin forskning där Göteborg har en stor mängd grupper, nationella faciliteter med mera, men enbart fick ett slätstruket betyg på grund av bristande beskrivning av samverkan mellan de olika grupperna (bedömning av strategiska områden 2010). Inom medicinområdet (samma utlysning) fick diabetes och neurovetenskapsområdena också bedömningar som tog fasta på kvaliteterna i de enskilda delarna där det dock ansågs saknas en övertygande plan för integration. Så här skrev panelen för strategiska forskningsområden inom neurovetenskap:

*”...this proposal does not spell out a joint effort to solve a major problem or a set of problems in depth through novel multidisciplinary approaches. The proposal appears to be mainly a request for additional funding for what is obviously already a strong environment for clinical research. A decision to give priority to this programme would have to be based on trust and political judgement (sic), rather than on the scientific plan presented in the proposal”*

Samtidigt hade Göteborg en vikande tendens i tilldelning av resurser för enskilda projekt via Vetenskapsrådet, en utveckling som bröts först i samband med 2012 års utlysning, där den kliniska forskningens position lyftes fram och där Göteborg fick 18 procent av medlen inom medicin (jämfört med 13 procent 2011, en nivå där Göteborg legat sedan början av 2000-talet, när universitetets position i landet sjönk från andra till tredje plats efter Karolinska institutet). Sahlgrenska akademien har erhållit ett ERC-anslag, ett starting grant 2010.

Utvecklingen var inte unik för medicin utan liknande sviktande positioner syntes också inom naturvetenskap, medan samhällsvetenskap, humaniora och utbildningsvetenskap uppvisade en mer blandad bild. Det var, enligt flera informanter, med detta som utgångspunkt som arbetet med att förtydligande universitets interna organisation, samverkan och kvalitetsdrivande mekanismer intensifierades. Samtidigt, vilket vi återkommer till, var formerna för denna intensifierade uppmärksamhet varierande och i stor utsträckning okoordinerad. En förklaring kan ligga i upplägget för det samlade strategiarbetet liksom i dess genomförande. *Vision 2020* är tydligare och mer konkret och mer inriktad på frågor om organisation och ledarskap än tidigare strategier och ålägger varje fakultet att utarbeta en verksamhetsplan som anknyter till den överordnade strategin. För fakulteternas del innebär *Vision 2020* att de – återigen i likhet med Århus – ska formulera likartade mål utifrån de som formulerats av universitetets styrelse i *Vision 2020*, och detta ska göras i handlings- och verksamhetsplaner för treårsperioder. Det recept för att starkare Göteborgs universitet som föreskrivs i *Vision 2020* handlar om samverkan, rekrytering och skapandet av integrerade akademiska verksamheter som spänner över utbildning, forskning och samverkan. Universitetet ska utveckla ett karriärsystem (tenure track), det ska stimulera tvärvetenskapliga samarbeten, stimulera forskning kring ”globala utmaningar” via seminarier-serier samt utveckla en standard och modell för inrättande av centrumbildningar. Universitetet har infört en detaljerad planeringscykel, med återkommande inrapporteringar och återkopplingar kring handlings- och verksamhetsplaner, samråd och möten med prefektråd och med fakulteternas ledningar, allt i det uttalade syftet att öka samordning och koordinering av det arbete som görs i universitetets namn. Vissa mer konkreta insatser har också genomförts. Ett exempel är en utlysning av 40 tvååriga post-doc-anställningar (varav 12 hamnade på Sahlgrenska akademien, 25 av 40 gick till personer som disputerat i Göteborg; Utvärdering av 2007 års satsning på post-doc-anställningar vid Göteborgs universitet). Satsningen har inte upprepats. En mindre satsning (cirka 20 miljoner kronor) gjordes på tvärvetenskaplig forskningsinitiering. I en större satsning identifierade universitetet sex stycken så kallade styrkeområden i samråd med en internationell utvärderingsgrupp: språkteknologi, globalisering, demokrati och opinion, lärande, kulturarv samt patientnära forskning, som var och en tilldelades ett stöd på 3–7 miljoner kronor under en treårsperiod med möjlighet till förlängning i ytterligare en treårsperiod. Den patientnära forskningen, som tilldelades den högsta summan 7 miljoner kronor, fick senare kritik för att ha underutnyttjat resurserna och inte funnit någon form för genomförande. Den flyttades ut ur satsningen redan året efter inledningen, 2010. De övriga satsningarna pågår fortfarande med en resursram på cirka 7 miljoner kronor årligen till och med 2015.

Sahlgrenska akademins handlingsplan för 2013–2015 tog fasta på den vikande tilldelningen av medel i den nationella konkurrensen men också vissa interna svårigheter i att skapa samlade vetenskapliga miljöer, främst i form av skillnader i hyressättning för forskargrupper med och utan klinisk anknytning. Fakulteten uttryckte också ambitionen att samla ihop verksamheten inom vissa specialiserade fält till s.k. spetsforskningsenheter. Sahlgrenska akademien avvek i hållningen till karriärsystem och ville – i likhet med andra medicinska fakulteter i landet – inte införa rätten till befordran utan ha ett system med konkurrens på olika nivåer:

”SA vill i detta sammanhang ge uttryck för åsikten att forskningen bäst tjänas av *konkurrensutsatta tjänster* på varje nivå i forskarkarriären, snarare än av en tjänstestruktur som möjliggör befordran på individuella meriter” (Handlingsplan och verksamhetsplan 2013–2015, Sahlgrenska akademien, daterad 2012-12-01)



Hur står sig då den medicinska forskningen i Göteborg? Som nämnts, har den haft en viktiga tendens i den nationella konkurrensen om resurser via Vetenskapsrådet, som står för en inte oviktig del av den samlade ekonomin för fakulteten (fluktuerande kring 100 miljoner kronor per år). Likaså har Göteborg haft uppenbara svårigheter att omsätta styrkeområden som neurovetenskap och hjärta/kärl/övervikt till framgångar i tilldelningen av stora programstöd och liknande, åtminstone i nationell konkurrens. Samtidigt visar bibliometriska och andra värderingar att nivån inte är påfallande svag. I Leidenrankningen för 2013 låg Göteborg en bit över världsgenomsnittet för biomedicin (topp 10-procent publikationer) och på andra plats i riket efter Karolinska institutet. Utmaningen verkar mer handla om förmågan att formera sig inför större och bredare ansökningar.

Ett annat viktigt underlag finns i den stora forskningsutvärdering som genomfördes 2010. Forskningen vid den medicinska fakulteten i Göteborg utvärderades nyligen i samband med den tidigare omnämnda RED10-processen (Göteborgs universitet 2010). I den bibliometriska undersökningen inom RED10 framgick att genomslaget för forskningen i Göteborg överlag ligger på eller över – i många fall väsentligt över – världsgenomsnittet, både vad gäller medelciteringar och publiceringar bland de 10 procent mest citerade. Utfallet varierar dock mellan områden. På den experimentella sidan är bilden blandad, med några områden med påtagligt hög internationell synlighet medan andra visar vikande tendenser. Utredningen noterade en svag utveckling för områden som infektionsmedicin, mikrobiologi och genetik, några av dem tidigare bland fakultetens mest framträdande områden. Särskilt starka inom den kliniska forskningen är områden som neurokemi, psykiatri och kardiovaskulära sjukdomar (inom klinisk forskning). Inom den kliniska forskningen är det enbart reumatologi och klinisk näringslära som har en svag utveckling (under världsgenomsnittet).

I den kvalitativa (peer review-baserade) bedömningarna är bilden delvis annorlunda, där den experimentella delen genomgående fick påfallande höga betyg medan nivån var mer genomsnittlig för den kliniska forskningen. En återkommande synpunkt var att organisationen inte alltid var ändamålsenlig, att den i vissa fall var uppbyggd kring en framgångsrik forskare och/eller miljö men utan att det fanns tydliga planer för förnyelse eller förändring i samband med att de lämnade sina tjänster. I andra fall ansågs det att det fanns potentiella samverkansytter som inte fullt ut kunde tillgodoseas, särskilt mellan klinisk och experimentell forskning. I åter några fall var det mer den samlade strukturen inom en institution som inte var fullt ut begriplig vilket därmed ansågs försvaga ledningen och styrningen av verksamheten. Det som framhölls i utvärderingen – vilket också kan jämföras med den parallella utvärdering som genomfördes av Karolinska institutets forskning 2010 (ERA 2010) – var att fakulteten kunde visa upp många framstående forskare, men att man efterlyste en tydligare form för ledning av verksamheten, inklusive samordning av sinsemellan olika grupper. Variationerna i kvalitet och intellektuellt ledarskap varierande kraftfullt inom fakulteten, men också inom institutionerna. Ett exempel:

*”The Institute of Medicine is a beacon for the Sahlgrenska Academy and the University of Gothenburg. Its staff produces science at a high international level and trains a significant number of new researchers in the field. Since the diversity is high within the groups and some do not reach the critical mass, a reorganization is recommended in order to fulfil the Department’s strategy. More focus on the key research areas is needed in order to compete internationally, as well as in order to attract new researchers at post-doctoral and professorial levels. At the same time, a strategy for organizing the weak research areas must be developed. This could include a merger with more successful relevant groups.”(RED 10: 397)*

För den kliniska forskningens del var det en delvis annorlunda problematik som lyftes fram, nämligen den stora variationen i hur väl de olika delarna – sammanfogade dels i en klinisk institution, dels som delar av andra, blandade institutioner – hade förmåga att leva upp till målet om att vara ledande i translationell, patientcentrerad forskning. Samverkan med regionen föreföll vara tät och förstärkande för forskningen, genom tillgång på olika faciliteter, biobanker, register och liknande, och med en del offensiva satsningar på att stärka Göteborgs centrala position inom klinisk forskning, som det så kallade Gothia Forum för stöd av kliniska prövningar, i samverkan mellan region och universitet. Även om den kliniska forskningens tyngd (med uppskattningen att ungefär hälften av den kliniska forskningen i Sverige bedrevs i Göteborg) och förankring i sjukvården lyftes fram, fanns det även om en del kvarstod som obearbetat: osystematisk rekrytering till forskarutbildning och begränsad tid för kliniker att engagera sig i forskning, alltför vidlyftiga ambitioner att täcka in vetenskapliga områden och ett behov av att identifiera var fakulteten har förutsättningar att driva internationellt ledande translationell forskning, även om det också fanns flera exempel på forskning som gick mellan experimentella modeller och patientbehandling så saknades en övergripande riktning för detta.

### 3.1 Ledning och styrning

Under det senaste decenniet har alltså Göteborgs universitet haft ambitionen att skapa en mer sammanhållen och konsistent organisation, uppbyggd kring ett antal ledstjärnor operationaliserade via ett antal styr- och rapporteringsformer. Ambitionerna är delvis inspirerade av Århus exempel; båda universiteten har också ingått i ett benchmarking-projekt med andra europeiska universitet (Åbo, Kiel med flera).

Hur styrs den medicinska forskningen i Göteborg? Den vertikala styrningen är förhållandevis svag: universitetet centralt pekar ut ett antal kärnvärden och målsättningar men är samtidigt inte särskilt pådrivande, åtminstone inte med någon större systematik. Det tycks också finnas en viss friktion mellan universitetets uppsatta mål – till exempel att satsa på ett antal så kallade styrkeområden – och fakulteten, där den tidigare nämnda satsningen på patientnära forskning gick om intet. Sahlgrenska ingår därmed inte i universitetets styrkeområden, vilket får anses anmärkningsvärt med tanke på det medicinska områdets storlek och betydelse.

En förklaring till den relativt svaga koordineringen mellan universitet och fakultet ligger i ekonomin. Fakultetens ekonomi är relativt sammansatt: externa anslag och ALF-anslag utgör uppskattningsvis 80 procent av den samlade forskningsomslutningen, medan direktstödet via universitetsstyrelsen står för runt 20 procent av forskningsomslutningen. Den integrationen mellan styrelse, universitetsledning och fakultet som finns i Århus inte verkar återfinnas i Göteborg. Relationerna är mindre bindande och mer på ”armslängds avstånd” mellan den centrala nivån och fakulteten. Inte minst gäller det uppföljning av anställningar, fördelning av resurser internt och institutionell organisation, som alla väsentligen ligger på fakulteternas ansvar och där universitetet centralt bara anger allmänna riktlinjer. Styrelsen förefaller också främst hålla sig informerad om verksamheten inom de olika fakulteterna, och möter dem annars främst i form av konflikt- och problemhantering. Universitetet centralt, å andra sidan, har också en tillåtande, rentav distanserad, inställning till fakulteten, visat till exempel i att fakulteten inte har samma anställningsstruktur som övriga delar av universitetet. Kontakten och interaktionen mellan styrelse, ledning och fakultet är väsentligt svagare och mer indirekt än i Århus.

Styrningen mot samverkan över fakultetsgränserna är också relativt försiktig jämfört med Århus; istället betonar fakultetsledningen primärt anknytningen till Chalmers och samarbetet med Västra Götalandsregionen. Från fakultetsledningens sida betonas särskilt den starka och integrerade kopplingen till sjukvården och dess betydelse för att nå en nationell (och internationellt) ledande ställning inom translationell forskning. Det är också den kliniska anknytningen som är den återkommande profilfrågan för Sahlgrenska akademien och den täta kopplingen mellan fakulteten och sjukvården. I fakultetens samlade rapport till RED10 framhöll fakultetsledningen Göteborgs potential att verka som en ”ledare i hälsovetenskap” (leader in health science) och som ledande i ”patientcentrerad forskning” (patient-centred science). Det läggs alltså en betydande tonvikt på forskning med en klinisk bas och en orientering mot sjukvårdens behov; en inriktning som delvis, men bara delvis, formar fakultetens profil och styrningen av resurser och organisation inom Sahlgrenska akademien.

Samarbetet med regionen är alltså det kanske mest centrala för fakulteten, dock tillsammans med inriktningen mot att stärka fakultetens position i konkurrensen om resurser via Vetenskapsrådet. Något förenklat kan man säga att fakulteten har två dominerande ”principaler”: regionen vad gäller den kliniska forskningen och Vetenskapsrådet vad gäller den experimentella forskningen, med ett delat ansvar för dessa båda vad gäller den translationella forskningen. Fakultetsledningen verkar vara starkt fokuserad på att utnyttja dessa relationer för att säkra förnyelse och utveckling av fakultetens position. Den interna styrningen mellan fakultet och institutioner är mindre uttalad än i Århus och det har funnits återkommande utmaningar att rekrytera till fakultetsledningen (”Svårt uppdrag för pressad grupp”, GU-journalen 8/2012), bland annat eftersom verksamheten är disparat och uppfattningarna om ideala organisationsförhållanden starkt varierade.

Relationen mellan fakultet och institutioner förefaller vara varierad, där institutionerna i hög grad själva formar sin utvecklingsväg, också med stora variationer inom varje institution. Vissa institutioner har en samlad plan för utveckling, finansiering och rekrytering, och välartikulerade planer för sina respektive områden. Andra institutioner ser mer ut som konglomerat av sinsemellan frikopplade verksamheter, som styrs och utvecklas på ett personberoende och historiskt bestämt sätt, med relativt liten räckvidd för ledning och styrning från vare sig fakultet eller institution. Här antas dock styrningen via resurser från sjukvården respektive externa finansörer kunna fungera som tillräcklig riktningvisare. Universitetets styrning förefaller vara av mindre betydelse.

Organisationen har i övrigt strömlinjeformats med ett minskat antal institutioner. Institutionerna leds av prefekter med samrådsgrupper, likt i Århus. Fakultetens sex institutioner är relativt brett sammansatta – i vissa fall med en tydlig experimentell profil, andra med en distinkt klinisk profil, men i några fall med en såväl klinisk som experimentell orientering. I RED10 uttrycktes emellanåt en viss osäkerhet om var i strukturen vissa ämnen fanns, sannolikt en reflektion av en viss organisatorisk brådska med att strömlinjeforma organisationen. 2005 slogs nämligen 11 institutioner samman till sex: biomedicin, klinisk medicin, medicin, neurovetenskap och fysiologi och vårdvetenskap och hälsa. Biomedicin omfattar delar av den experimentella forskningen, men det gör också institutionerna för medicin, neurovetenskap och fysiologi.

Institutionernas storlek varierar mellan 200 och 400 medarbetare. Sammantaget har fakulteten mer än dubbelt så många fast anställda lärare och forskare som Århus, drygt 200 professorer, men i gengäld färre teknisk-administrativ personal. I likhet med Århus är institutionerna fortfarande mer av konglomerat av de tidigare självständiga enheterna än

sammanhålla miljöer. Detta påpekades också flera gånger i RED10-utvärderingen, som framhöll de stora kvalitetsvariationerna och den svaga anknytningen mellan olika verksamhetsdelar som ett särskilt problem för fakulteten, och där tillskapandet av stora institutioner inte nödvändigtvis fungerade som ett effektivt motmedel. Särskilt tydligt framgår dessa variationer i den kliniska institutionen, men även övriga tycks ha betydande interna variationer vad gäller framtidsplanering, rekrytering, genomförande av forskarutbildning, internationella nätverk och publiceringar.

De större institutionerna tycks därför inte ha förändrat en kultur av självständiga och självstyrande verksamheter, utan fungerar huvudsakligen som summerande och ekonomistyrande nivåer. Det finns alltså undantag, och det finns också exempel på hur fakulteten skapat nya strukturer för att stärka områden, där Göteborgs relativt svaga position inom cancerforskningen lagt grunden för inrättandet av ett sammanhållet centrum med särskilda resurser för internationell rekrytering, vilket positivt skiljer Göteborg från andra universitet i landet som har splittrade strukturer för cancerforskningen. Inom andra områden är det också uppenbart att det finns många internationellt etablerade verksamheter med betydande överlappningar och samverkan, till exempel kring fetmaforskning och energimetabolism inom institutionen för biomedicin. Detta är också det område som fick den kanske främsta viktningen i RED10, men där panelen också kritiserade bristen på anknytning mellan universitetets centrala prioriteringar och forskningens kvalitet och potential:

*”From this point of view, it is then disappointing to have to note that these novel developments in the Institute of Biomedicine have not been included in the current broad strategic plan from the University Management Council/Vice-Chancellor, which aims to pinpoint eight priority research areas at the University, although aspects of the new findings could be included in the broad assignment to “patient-centred research”. In the opinion of this Panel, the University of Gothenburg now has an opportunity to establish itself as an international leader in a very important aspect of biomedicine, but this favourable situation may not remain unless positive action is taken in the near future.” (Göteborgs universitet 2010: 310)*

Inriktningen mot att skapa stora institutioner innebär också att ansvaret flyttats ned till avdelningsnivåer eller liknande. Dessa avdelningar tycks fungera väl, inte sällan med internationellt erkända forskare i ledningen. Ett problem gäller dock frågan om ansvar för rekrytering och utveckling av områdena. Institutionerna och avdelningarna har relativt begränsade resurser till sitt förfogande och förlitar sig i hög grad på extern finansiering för att upprätthålla sina respektive områden, hantera nyrekryteringar med mera. På marginalen finns det därutöver möjligheter att göra riktade satsningar på områden och på rekryteringar. Några exempel på internationella (Kanada, Storbritannien) och nationella (till exempel från KI) rekryteringar finns, men i huvudsak är fakulteten beroende av att behålla de främsta av de forskare som utbildas i Göteborg och som sedan gjort en post-doc eller liknande internationellt. Rekryteringen till post-docs är påfallande lokal.

Samtidigt tycks det finnas en växande medvetenhet om de skärpta villkoren för verksamheten, inte minst inspirerat av strukturen i svensk biomedicinsk forskning med dominansen för Karolinska institutet. För att tydliggöra profiler har forskningen delats in i olika områden, som dock skär över institutionsgränserna, vilket försvårar insikter i hur de egentligen styrs och hur deras utveckling säkras med avseende på finansiering, rekrytering med mera (vilket också påpekades i RED10).

Den experimentella forskningen är indelad i fem olika områden, ett med säte vid Institutionen för mikrobiologi och immunologi – med särskild tyngdpunkt på forskning om vac-

ciner, Virologi, främst vid Institutionen för infektionsmedicin; glykobiologi, energimetabolism, cancer. RED10-rapporten påpekade att dessa områden visserligen var ganska distinkta men att de också uppvisade en del brister: en viss brist på rekryteringar av yngre forskare och en tyngdpunkt för specialiseringar med relativt lång historia och bristande planer för kontinuitet och/eller förändring. Rapporten pekade samtidigt på att fakultetens prekliniska delar utvecklats i en ganska sammanhållen form med samordning och interaktion mellan relaterade delar, så att de sex huvudområden som fakulteten pekat ut också återfinns i realiteten genom samarbeten och interaktion mellan fristående forskargrupper.

### 3.2 Sammanfattning om Göteborg

Ledningsfunktionen i Göteborg karakteriseras av fakultetens mångfald och vittförgrenade uppgifter. Till skillnad från i Århus, där kopplingarna till den kliniska forskningen organiseras i en separat ordning och i hög grad präglad av ett personligt ansvar och ledarskap, är den kliniska delen tungt företrädd inom Göteborgsfakultetens ledning och man har haft en långvarig tradition av att verka i samverkansfältet mellan sjukvård och fakultet. Även om denna relation inte saknar komplikationer, har den ändå skapat ett handlingsutrymme för fakulteten och en förmåga att generera resurser och skapa en tydligare interaktion mellan kliniska och pre-kliniska verksamheter än i Århus. Samtidigt har den stora bredden i verksamheten, och den relativt indirekta styrningen som fakulteten utövar, inneburit att frågan om vetenskaplig kvalitet och synlighet är mer distribuerad i Göteborg än i Århus, där den har blivit en huvuduppgift för fakulteten och där den styr fördelningen av resurser, rekryteringar med mera.

Den kliniska forskningen finns också i flertalet institutioner där den blandas med prekliniska verksamheter. Överhuvudtaget förefaller institutionsstrukturen i Göteborg inte i alla avseenden ägnad att stödja det överordnade målet, att skapa integrerade miljöer för utbildning, forskning och samverkan.

Fakulteten betonar sin relativa autonomi och den begränsade interaktionen med universitetet som helhet. Universitetet å sin sida agerar på ett påfallande indirekt och administrativt sätt. Det arbetar aktivt med olika planerings- och uppföljningsmodeller liksom med ganska allmänt formulerade visioner, som saknar de tydligt utpekade mål som formar verksamheten i Århus. Den externa finansieringen har i gengäld en väsentligt starkare styrkraft i Göteborg, och kombinationen av medel från sjukvårdssystemet och från Vetenskapsrådet i hög grad definierar villkoren för forskningen, och dess inriktning och rekrytering. Det är också dessa två faktorer som i kombination får anses vara de som styr forskningen vid Sahlgrenska akademien, i ett konkurrensutsatt finansiellt system där fakultetens och institutionernas främsta uppgift är att säkra finansieringen för en mångfacetterad verksamhet. Effekten blir en resurseffektiv men inte alltid internt koordinerad verksamhet, där ledningen på såväl fakultets- som institutionsnivåerna har relativt diffusa uppdrag och där styrningen mot mål som internationell synlighet och rekrytering blir relativt vag.

## 4 Att jämföra universitet – metodologiska aspekter

Universitetet har länge ansetts som både generella och unika: generella därför att de finns nära nog överallt med samma struktur: ledda av rektor, organiserade i fakulteter och institutioner och baserade i discipliner, med samma professionsstruktur (professorer, lektorer, doktorander etc.). De är samtidigt unika och svåra att jämföra eftersom de verkar i skilda nationella kontexter. De presterar också olika, har olika ställning i det vetenskapliga samtalet och i rekryteringen av studenter.

Denna utveckling eskalerar när rankingar och jämförelser florerar; alla har de syftat att söka visa skillnader i hur väl universitet fungerar. De kan delas in sådana som tar fasta på ett fåtal enkla indikatorer och sådana som arbetar med en bredare uppsättning mått, kvalitativt och kvantitativt blandat. Ett exempel på det förra är Leiden-rankningen, som enbart bygger på bibliometriska data. En annan, mer specialiserad, är Financial Times ranking av handelshögskolor, som bygger på löner efter färdig utbildning (höga löner för examinerade ger högre ranking). Bredare rankningar, till exempel QS, Shanghai och THE blandar kvantitativa indikatorer med kvalitativa (kollegers bedömningar), priser och liknande indikatorer på kvalitet.

Vad alla dessa rankningar har gemensamt är att de är relativt svåra att prognosticera utifrån och att använda i mer operativa sammanhang. Även om en del universitet använder dem, till exempel Århus, i sin dokumentation, är de mått på genomslag, inte analyser av förutsättningar. Framför allt lider de av en svaghet, nämligen att de ensidigt ser på ”output”-faktorer och inte beaktar frågor om organisation och olika process- och genomförandeaspekter. Detta är i ökande grad föremål för diskussion och debatt i den vetenskapliga litteraturen, där frågor om hur just universiteten organiseras, och på vilket sätt det påverkar deras ställning och position, är i snabb tillväxt (Mckelvey & Holmén 2010, Bonaccorsi 2013).

I denna genomgång av två universitet och två fakulteter har därför en ”modell” för förståelsen av universitetens ställning utnyttjats, där ledarskap, organisation, finansiering och auktoritet har utgjort en analytisk ram för att förstå kvaliteten i verksamheten. Kvalitet kan i så fall förstås som en kontextuell internationell synlighet och erkännande, visat inte enbart i citeringsgenomslag utan också relationen mellan genomslag och organisation/finansiering. Då tar analysen hänsyn inte enbart till insatta resurser utan också former för finansiering, rekryteringsmönster, ledningsmodeller, organisation och mer allmänt den institutionella kvaliteten i ledarskap och organisation. Något slags kvantitativt basmaterial behövs: i denna studie är det framför allt bibliometriska indikatorer som utnyttjats, men dessa kan kompletteras med exempelvis resurskvot och utväxling per insatt krona.

Grundantagandet är att kvalitet i forskningen är länkat till kvaliteten i organisation och ledarskapet. Dessa kvaliteter kan värderas och jämföras, och grundas i dels hur mycket resurser som universiteten själva förfogar över, dels hur dessa resurser hanteras med avseende på rekrytering, resursallokering, fundraising, intellektuellt ledarskap och styrning av verksamheten.

De två fallen, Århus och Göteborg, representerar två historiskt likartade men alltmer differentierade modeller: koordinerad och okoordinerad. Århus har en ökande grad av intern koordinering av strategiska mål och resurser, med tydliga mål för verksamheten, samman-

hållna modeller för rekrytering och fördelning av resurser kopplade till de uppsatta målen och knutna till utpekade funktioner, en tydlig hållning till att dra in mer externa resurser utifrån de interna prioriteringarna, en utmejslad intellektuell idé för de olika verksamheterna och en strömlinjeformad organisation. Samtidigt finns det inkonsistenser i Århus, med bland annat spänningar mellan olika ideal (kollegialitet och styrning), institutionsreformer med oklart utfall, oklara modeller för rekrytering och en kvarvarande starkt decentraliserad organisationskultur. Danmark och de danska universiteten har genomgått en hastig övergång från ett relativt småskaligt, elitärt men samtidigt svagstyrt system som tolererat en hög grad av kvalitetsvariation (men med anmärkningsvärt höga kvalitetstoppar), till en modell där syftet är att generalisera en hög vetenskaplig nivå genom tydligt ledarskap, modeller för rekrytering och mobilitet och mycket synliga belöningar av en vetenskaplig elit.

Men denna övergång är långt ifrån genomförd och dess långsiktiga effekter på synligheten för dansk vetenskap inte klara, även om den starkt växande tendensen efter 1990 inte visar tecken på att brytas. Om förändringarna i organisation och finansiering genomförs mer konsekvent, som i Nederländerna och Schweiz, kommer välorganiserade universitet att stärka greppet över sina forskningsspecialiseringar, finansiering och sin rekrytering, och kunna ackumulera både finansiella resurser och ”intellektuellt kapital” genom rekrytering av ledande personer. I det danska fallet handlar det än så länge primärt om att omorganisera verksamheter och att stärka makten över organisationen och informationsflödet samt beslutsformer, med ibland oklara effekter på det vetenskapliga arbetet.

Den svenska situationen är radikalt annorlunda: här finns bara antydda ambitioner att skapa mer sammanhållna organisationsmodeller och styrsystem, och istället en kraftfullt driven decentralisering där fakulteter och institutioner i mycket ringa omfattning agerar koordinerande och styrande. Samtidigt innebär resurskonkurrensen och den begränsade finansieringen av tjänster att aktiviteten är hög liksom medvetenheten om konkurrensens villkor (jämför KI-utvärderingen från 2010, som påtalar detsamma). Sättet att organisera och finansiera svenska universitet är idiosynkratisk och svårförståelig, vilket utgör en barriär för internationell rekrytering och mobilitet, och försvårar den konsekventa styrningen av verksamheten i en kvalitetsdrivande riktning.

Som ett resultat karakteriseras Göteborg av en påfallande frikopplad organisationsmodell, där fakultet och universitet verkar relativt oberoende av varandra, där resursflödena är komplexa och sammansatta, där rekrytering till betydande del sker i forskningsprojektens och gruppernas egen regi, där styrningen av verksamheten återfinns på flera händer och med oklara beslutsgångar som resultat, där organisationen inte är entydigt strukturerad efter verksamhetens behov utan mer efter administrativa villkor och de finansiella strömarnas utformning. Universitetets överordnade strategier och mål blir därför ganska vaga och mångtydiga, och till skillnad från Århus som förändrat sina beslutsgångar och rekryteringsmodeller, präglas Göteborgsfakulteten av ett betydande ”stigberoende” och inkrementella anpassningar efter förändringar i omgivningen – nya anslagsformer, sätt att fördela resurser med mera, och denna anpassning sköts huvudsakligen av enskilda forskare. Med tanke på de betydande fördelar som Göteborgsfakulteten har i sin täta koppling till sjukvården och tradition i translationella frågeställningar och arbetsformer, borde fakulteten kunna utgöra en starkare bas för praktiskt inriktad biomedicinsk forskning, inte bara i Sverige utan också Europa. I denna rapport har några begränsningar för att nå dithän identifierats.

Sammanfattningsvis finns det likheter och skillnader mellan Århus och Göteborg. Styrelsernas roll och funktion är mer distinkt i Århus, medan styrelsernas ansvar är mer utspritt i Göteborg – styrelsen följer utvecklingen tydligare och sätter distinktare mål i Århus, medan Göteborgsledningen förefaller ha ett längre avstånd till verksamhetens mål och riktning. Deras interna organisation struktureras emellertid på likartade sätt – det är universitetet själva och fakulteterna som gör detta, med det överordnade målet att reducera institutionsantalet och skapa mer sammanhållna enheter. I Århus är de gamla småinstitutionerna fortfarande tongivande, även om riktningen går mot ökad kontroll av institutionernas verksamhet. I Göteborg är det istället relativt självständiga forskargrupper som är de bärande enheterna, även om det finns variationer. Allmänt sett har det kollegiala inflytandet tonats ned även om Århus gått längre i att centralisera makt och beslutande till prefekt, dekan och rektor.

Resursfördelningen uppstår vissa likheter mellan Göteborg och Århus, främst eftersom bägge har prestationskriterier som styr fördelningen. Samtidigt skiljer den sig åt i andra avseenden, framför allt genom att fakulteten främst ser sig som en ”delägare” av verksamheten i Göteborg medan dess ställning och betydelse är starkare i Århus. I Århus organiserar fakulteten forskarutbildningen, den står för rekryteringen och den har en utmejslad strategi för verksamheten som helhet; i Göteborg är dessa uppgifter starkt decentraliserade. Ett viktigt undantag i Århus är den kliniska verksamheten, med en helt egen klinisk institution utan anknytning till de prekliniska institutionerna, och med en tydligt åtskild organisation och arbetsstil. Där är också kvaliteten mer skiftande än i den prekliniska delen och en nyckelfråga för fakulteten i Århus är hur den ska kunna styra hela fakulteten, inklusive den kliniska delen. I Göteborg är anknytningen mellan klinisk och preklinisk forskning starkare, vilket sannolikt förklarar skillnaden i vetenskapligt genomslag till Göteborgs fördel genom att betydande resurser kan kanaliseras till fakulteten som helhet via sjukvården (medan dessa resurser stannar i den kliniska institutionen i Århus). Samtidigt är denna anknytning genomförd på ett till synes osystematiskt sätt i Göteborg, där klinik och preklinik ibland samverkar, ibland inte, och där kliniska och prekliniska verksamheter inom samma område inte alltid finns i samma institution. Detta är återigen en reflektion av den lösligare organisationen i Göteborg.

De största skillnaderna syns i synen på ledarskap, prestation och rekrytering. Ledarskapets roll är distinktare i Århus, historiskt genom att en betydande del av resurser och inflytande var knutet till professurerna, nu i ökande utsträckning genom att fakulteten och institutionerna kontrollerar mer av resurser. Vad gäller rekryteringen är den i Göteborg huvudsakligen knuten till utbildningens och sjukvårdens behov, men också forskargruppernas ekonomi. I Århus sker en högre grad av prövning och det finns en starkare inriktning mot internationell rekrytering, där fakulteten är aktivt engagerad (även om klinikens intresse också vägs in). Detta kan också gälla som en allmän karakteristik av de två fallen – ett som förlitar sig på traditionella arbetsformer och relationer, ett som arbetar med att vidga och förändra arbetssätt och resursanvändning.



## 5 Referenser

28 intervjuer med företrädare för universitetsledningar, fakulteter, institutioner och lärare/forskare.

- Aksnes, D. et al (2012). *Centres of Excellence in the Nordic countries. A comparative study of research excellence policy and excellence centre schemes in Denmark, Finland, Norway and Sweden*. Oslo: NIFU.
- Bonaccorsi, A. (2013). "Institutions of Public Science and Search Regimes". Manuscript.
- Forskningspolitiskt råd 2012. *Danmarks forskningspolitiskt råds årsrapport 2012*. <http://fivu.dk/publikationer/2013/danmarks-forskningspolitiske-rads-arsrapport-2012>
- Foss Hansen, H. 2012. "Fusionsprocesserne: Frivillighed under tvang", I Aagaard, K & Mejlgaard, N. (red.) *Dansk forskningspolitik efter årtusindskiftet*. Aarhus: Universitetsforlaget.
- Goodall, A. 2008. *Socrates in the Board Room*. Princeton: Princeton University Press.
- Goodall, A. (2009), Highly cited leaders and the performance of universities. *Research Policy* 38: 1079–1092.
- Krücken, G. & Meier, F. 2006. "Turning the University into an Organizational Actor", i Drori, G., Hwang, H., and Meyer, J. (eds.), *Globalization and Organization. World Society and Organizational Change*. Oxford, Oxford University Press.
- Marginson, S. & Considine, M. 2000. *The Enterprise University. Power, Governance and Reinvention in Australia*. Sydney: Cambridge University Press.
- McKelvey, M. & Holmén, M. (eds.) (2010). *Learning to Compete in European universities*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nordforsk 2011. *Comparing Research at Nordic Universities using Bibliometric Indicators. A publication from the NORIA-net «Bibliometric Indicators for the Nordic Universities»*
- Pinheiro, R. & Stensaker, B. kommande. "Strategic actor-hood and organizational change in higher education: Designing the entrepreneurial university"
- Vetenskapsrådet 2010. *Swedish production of highly cited scientific publications*.
- Whitley, R. 2012. "Transforming Universities: National Conditions of Their Varied Organisational Actorhood", Minerva (on line)
- Öquist, G. & Benner, M. 2012. *Fostering Breakthrough Research: A Comparative Study*. Stockholm: KVA.

**Tillväxtanalys, myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser, är en gränsöverskridande organisation med 60 anställda. Huvudkontoret ligger i Östersund och vi har verksamhet i Stockholm, Brasilia, New Delhi, Peking, Tokyo och Washington D.C.**

**Tillväxtanalys ansvarar för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser och därigenom medverkar vi till:**

- stärkt svensk konkurrenskraft och skapande av förutsättningar för fler jobb i fler och växande företag
- utvecklingskraft i alla delar av landet med stärkt lokal och regional konkurrenskraft, hållbar tillväxt och hållbar regional utveckling

**Utgångspunkten är att forma en politik där tillväxt och hållbar utveckling går hand i hand. Huvuduppdraget preciseras i instruktionen och i regleringsbrevet. Där framgår bland annat att myndigheten ska:**

- arbeta med omvärldsbevakning och policyspaning och sprida kunskap om trender och tillväxtpolitik
- genomföra analyser och utvärderingar som bidrar till att riva tillväxthinder
- göra systemutvärderingar som underlättar prioritering och effektivisering av tillväxtpolitikens inriktning och utformning
- svara för produktion, utveckling och spridning av officiell statistik, fakta från databaser och tillgänglighetsanalyser

**Om Working paper/PM-serien:** Exempel på publikationer i serien är metodresonemang, delrapporter och underlagsrapporter.

**Övriga serier:**

Rapportserien – Tillväxtanalys huvudsakliga kanal för publikationer.

Statistikserien – löpande statistikproduktion.

Svar Direkt – uppdrag som ska redovisas med kort varsel.