
Hvordan prioriterer høyere utdanningsinstitusjoner for å nå målene i ABE-reformen?



Universitetet
i Stavanger

Cecilie Johansen og Mika Olav Kinnari

Kandidatnummer 9381 og 9366

MASTER I ENDRINGSLEDELSE

UNIVERSITETET I STAVANGER

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for medie- og samfunnsfag

13. juni 2020

Retningslinjer for masteroppgave i endringsledelse

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Våren 2020

FORFATTER: Cecilie Johansen og Mika Olav Kinnari

VEILEDER: Chris Rønningstad

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvordan prioriterer høyere utdanningsinstitusjoner for å nå målene i ABE-reformen?

EMNEORD/STIKKORD: ABE-reformen, styring, UH-sektoren, endringsledelse

SIDETALL: 103 sider

STAVANGER *Cecilie Johansen* *Mika Olav Kinnari*

.....
13.06.2020

Innholdsfortegnelse

Forord	7
1.0 Innledning og problemstilling	8
1.1 Avgrensning.....	9
1.2 Disposisjon	10
2.0 Bakgrunnsinformasjon	11
2.1 ABE-reformen	12
2.1.1 Oppsummering av ABE-reformen.....	17
2.2 Tildelingsbrev	18
2.3 Blått hefte	19
2.4 Tildelingsbrev + Blått hefte = Årsrapport	19
2.5 Tallfestet omfang av ABE-reformen	20
2.6 Oppsummering av bakgrunnsinformasjon.....	22
3.0 Teori.....	23
3.1 Effektivitet	23
3.2 Organisasjonsteorier	25
3.2.1 New Public Management.....	25
3.2.2 New Public Governance	28
3.2.3 Lean Production	29
3.3 Oppsummering av teori	30
4.0 Metode	31
4.1 Komparativ casestudie.....	31
4.2 Fremgangsmåte.....	32
4.3 Tematisk analyse	35
4.4 Konseptdrevet vs. datadrevet/åpen koding.....	36

4.5 Styrker og svakheter ved studien.....	37
4.6 Håndtering av datainnsamling og etiske vurderinger	39
5.0 Resultat av årsrapporter	40
5.1 Gjennomgang av årsrapporter for Universitet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT).....	40
5.2 Gjennomgang av årsrapporter for Universitetet i Bergen (UiB)	43
5.3 Gjennomgang av årsrapporter for OsloMet - storbyuniversitetet (OsloMet).....	44
5.4 Gjennomgang av årsrapporter for NTNU.....	46
5.5 Oppsummering av resultater.....	50
6.0 Diskusjon: Resultat opp mot teori	52
6.1 Digitalisering	52
6.2 Samarbeid på tvers.....	54
6.3 Organisering	56
6.3.1 UiT	56
6.3.2 UiB.....	59
6.3.3 OsloMet.....	60
6.3.4 NTNU	62
6.3.5 Oppsummering av organisering.....	63
6.3.6 Problemer/utfordringer med ABE-arbeid	64
6.4 Hvilken form for effektivisering er benyttet?.....	66
6.5 NPM VS NPG	69
6.6 Oppsummering av hele drøftingskapittelet.....	71
7.0 Avslutning og konklusjon	73
Referanser.....	76
Vedlegg	82
Vedlegg 1: Forespørsel per e-post til utdanningsinstitusjonene.....	82
Vedlegg 2: Dokumenter til tematisk analyse.....	83

Vedlegg 3: Oversikt over referanser fra tematisk analyse.....	88
Vedlegg 4: Dokumenter som er lest, men ikke inkludert i den tematiske analysen.....	89
Vedlegg 5: Antall koder og referanser 1	101
Vedlegg 6: Antall koder og referanser 2	102
Vedlegg 7: Antall referanser pr. kode og beskrivelse av kode.....	103

Sammendrag

Regjeringen lanserte avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) høsten 2014 for å motarbeide sløsing med offentlige midler og få en mer effektiv drift av offentlig sektor. Målet var at mindre byråkrati skulle frigjøre midler til prioriterte formål. Regjeringen har siden den gang redusert tildelingen til offentlig sektor betraktelig, og flere omtaler disse kuttene som «ostehøvelkutt». Denne masteroppgaven har sett på hvordan fire høyere utdanningsinstitusjoner har prioritert deres avbyråkratisering- og effektiviseringsarbeid (ABE-arbeid) i perioden 2015-2019, og har gjort det ved å ta for seg problemstillingen: *hvordan prioriterer høyere utdanningsinstitusjoner for å nå målene i ABE-reformen?*

For å finne svar på problemstillingen har vi gjennomført en komparativ casestudie av fire utdanningsinstitusjoner hvor 20 offentlige årsrapporter har blitt tematisk analysert. Vi tok utgangspunkt i disse årsrapportene ettersom formålet med dem er å gi et dekkende bilde av virksomhetenes resultater, måloppnåelse og ressursbruk hvert år. I tillegg ga det et godt sammenligningsgrunnlag for oppgaven.

For å forstå funnene i årsrapportene har vi inkludert effektiviseringsteori og organisasjonsteorier i oppgavens teoretiske rammeverk. Dette for å bedre forstå hvilken form for effektivisering utdanningsinstitusjonene har tolket ABE-reformen som, og hvilken form de har prioritert i deres ABE-arbeid. Vi har valgt å inkludere organisasjonsteorier for å se hvordan de kan ha påvirket og inspirert tiltakene for prioriteringene til de høyere utdanningsinstitusjonene. Funnene har så blitt sammenlignet på tvers av de fire utdanningsinstitusjonene.

Vi kan se at organisasjonsteoriene New Public Management, New Public Governance og Lean har inspirert og påvirket prioriteringene, og at målene til utdanningsinstitusjonene har vært å både kostnads- og resultateffektivisere virksomheten i perioden. Funnene gjennom analysen viser at utdanningsinstitusjonene har valgt å prioritere ulikt og at de har hentet inspirasjon fra flere ulike teorier når det gjelder håndteringen av ABE-reformen. Funnene kan imidlertid presenteres i de tre hovedkategoriene *digitalisering, samarbeid på tvers og organisering*.

Forord

Jeg ønsker å rette en stor takk til Chris Rønningstad som har bidratt med uvurderlig veiledning og fantastisk tålmodighet. Mika, tusen takk for et flott samarbeid. Til Universitetet i Stavanger og mine kollegaer der, tusen takk for at dere ga meg muligheten til å kombinere studier med jobb. Tusen takk til mine kjære, min familie, og mine venner som har stått bak meg hele veien mot mål. Og sist, takk til Mille, tross at det har vært en kamp om å dele kontorstolen med deg.

Cecilie Johansen

Takk til Chris Rønningstad for svært god veiledning. Takk til Cecilie for fantastisk godt samarbeid. Jeg ønsker også å rette en takk til ledere og ansatte ved medisinsk gastroenterologisk avdeling på Stavanger Universitetssjukehus som har vært fleksible med å tilrette for meg i løpet av første år på Master i endringsledelse. Tusen takk til leder og teamet ved SUS2023 Organisasjonsutvikling som inspirerer til kompetanseheving og endring, og som har vært fleksible og har tilrettelagt gjennom det andre året på masterstudiet. Det har vært uvurderlig, særlig under masterskrivingen. Takk til Crystal for bunnløs støtte til å nå mine drømmer. Takk til Timmy. Og takk for meg.

Mika Olav Kinnari

1.0 Innledning og problemstilling

Første steg med denne oppgaven var å finne noe vi begge var interessert i å skrive om. I utgangspunktet har vi svært forskjellig yrkes- og utdanningsbakgrunn, men fellesnevneren er at vi begge arbeider i offentlig sektor. Vi har derfor begge kjent på det som i dagligtale ofte omtales som «ostehøvelkutt», i dette tilfelle kutt som følge av ABE-reformen og det kontinuerlige arbeidet offentlige organisasjoner har med å tilpasse seg denne reformen. ABE-reformen står for *avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen*, og en reform kan defineres som: «... aktive og bevisste forsøk fra politiske og administrative aktører på å endre strukturelle eller kulturelle trekk ved organisasjoner» (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness, & Røvik, 2009, s. 149).

ABE-reformen vil vi gå nærmere inn på i kapittelet *Bakgrunnsinformasjon*, men kort fortalt omfatter ABE-reformen alle statlige virksomheter som mottar driftsbevilgninger fra statsbudsjettet. Reformen ble først presentert i 2014 av Finansdepartementet i statsbudsjettet for året 2015 (Finansdepartementet, 2014, s. 84). Der står det blant annet at

Regjeringen vil forvalte skattebetalernes penger med respekt og motarbeide sløsing med offentlige midler. Regjeringen innfører derfor en reform for avbyråkratisering og effektivisering i 2015 som skal gi incentiver til mer effektiv drift. Kravet om mindre byråkrati og mer igjen for pengene vil frigjøre ressurser til prioriterte formål.
(Finansdepartementet, 2014, s. 8)

Foruten at ABE-reformen er noe som interesserer oss, anser vi også dette som et dagsaktuelt tema ettersom reformen fortsatt pågår, og etter vårt syn kan studien ha overføringsverdi til andre sektorer enn utdanningssektoren som vi har valgt å se på. I tillegg er dette et tema som stadig er oppe i media, og etter det vi kan se finnes det foreløpig lite forskning på dette.

Vi skal i denne oppgaven ta for oss problemstillingen:

Hvordan prioriterer høyere utdanningsinstitusjoner for å nå målene i ABE-reformen?

1.1 Avgrensning

Det har vært viktig for oss å ha en tydelig avgrensning for denne oppgaven ettersom det er et stort tema med mange mulige områder å se nærmere på. Først og fremst har vi begrenset oppgaven til høyere utdanningsinstitusjoner, nærmere bestemt de fire utdanningsinstitusjonene Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT), Universitetet i Bergen (UiB), Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) og Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA)/OsloMet - storbyuniversitetet (OsloMet). OsloMet ble etablert 12. Januar 2018 da institusjonen gikk fra å være høgskole til universitet, og var før dette kjent som Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) (OsloMet, u.å.; Høgskolen i Oslo og Akershus, 2018). I oppgaven vil vi derimot kun omtale utdanningsinstitusjonen ved nåværende navn, OsloMet. Hvorfor vi har valgt å gå nærmere inn på akkurat disse fire universitetene vil vi gjøre rede for i *metodekapittelet*.

Videre har vi valgt å ikke se på det økonomiske aspektet i denne oppgaven. Det har vært vanskelig å unngå ettersom det er en naturlig del av denne typen reform, men avgrensningen går ut på at vi ikke skal analysere eller studere budsjettene nærmere, men inkludere dem i bakgrunnsinformasjonen for å gi en kontekst til hva ABE-kuttene har betydd for utdanningsinstitusjonene. Avgrensningen skjer også som følge av at økonomi ikke er relevant for problemstillingen ettersom oppgaven fokuserer på endringsprosesser, tiltak og håndteringen av kuttene fremfor kuttene i seg selv. En annen avgrensning er tidsperioden som vi har tatt for oss. Rapporter og dokumenter er avgrenset til perioden 2015-2019 for å svare på problemstillingen, men vi har valgt å inkludere en Regjeringsplattform fra 2013 som bakgrunnsinformasjon. Vi måtte kutte datamateriale etter 2019 ettersom 2020 er nåværende år og flere beslutninger og rapporter ikke er ferdigstilt.

Etterhvert har det også blitt nødvendig å avgrense hvilke dokumenter som er inkludert i studien. I utgangspunktet var vi åpne for alle dokumenter som inkluderte ABE-reformen, men som vi vil gå nærmere inn på i *metodekapittelet* har vi etterhvert blitt klar over at mest mulig like dokumenttyper er det beste å sammenligne, og vi har avgrenset oppgaven deretter. Det betyr i praksis at det er 20 årsrapporter fra fire forskjellige utdanningsinstitusjoner som er blitt tematisk analysert for mest mulig likt datagrunnlag.

1.2 Disposisjon

I denne oppgaven vil vi først presentere bakgrunnsinformasjon som anses som nødvendig å ha med seg videre for å forstå resten av oppgaven best mulig. Etter dette vil vi i teorikapitlet gjøre rede for vårt teoretiske rammeverk som er brukt for å forstå funnene. Deretter vil vi gjøre rede for vår fremgangsmåte gjennom denne prosessen i et metodekapittel. I selve resultatdelen vil vi presentere våre funn fra årsrapportene og deretter drøfte resultatene opp mot teorien i drøftingskapitlet. Til slutt vil vi komme med en avslutning som blant annet vil gi en konklusjon på problemstillingen.

2.0 Bakgrunnsinformasjon

I dette kapittelet ønsker vi å presentere informasjon som anses som nødvendig å ha med seg videre for å best mulig forstå resten av oppgaven. Dette inkluderer blant annet informasjon fra Regjeringen om avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) via regjeringsplattformer og statsbudsjett. Denne informasjonen presenteres her istedenfor resultatkapittelet ettersom det ikke er den type funn vi har kommet frem til gjennom tematisk analyse. Det anses som mer relevant å heller se hvordan universitetene har *tolket* ABE-reformen fremfor å presentere innholdet i reformen som et resultat av analysen. Det er som følge av at problemstillingen er vinklet mot universitetenes tolkning av reformen og hvilke prioriteringer som blir gjort som følge av ABE-reformen hos dem.

Det vi skal analysere for å besvare vår problemstilling om hvordan utdanningsinstitusjoner prioriterer for å nå målene i ABE-reformen er årsrapporter fra fire ulike universiteter. Årsrapporter bygger på informasjon i både statsbudsjett, tildelingsbrev og «blått hefte», og disse er derfor tatt med her slik at det skaper et grunnlag for en forståelse for konteksten i årsrapportene og hva de faktisk skal gå ut på. Med andre ord legger disse dokumentene en ramme for årsrapportene og dermed hvilke prioriteringer som blir gjort. Vi skal imidlertid ikke gå nærmere inn på tildelingsbrev og blått hefte i vår oppgave da de som nevnt kun blir betraktet som grunnleggende informasjon.

En annen presisering som er viktig å ta med er at dette som nevnt *ikke* er en oppgave som fokuserer på de økonomiske aspektene av ABE-reformen. Tallene og de økonomiske betingelsene vil ikke bli drøftet i diskusjonskapittelet. Hvor mye som er kuttet i bevilgning spiller likevel en rolle i forhold til hvilke tiltak som blir iverksatt i organisasjonen. Vi har derfor valgt å inkludere økonomiske tall til slutt i dette kapittelet for å gi et bakteppe for den økonomiske betydningen av ABE-reformen har hatt for utdanningsinstitusjonene og hvordan de har blitt rammet av kuttene. Med andre ord beskriver tallene, som er presentert lengre nede, omfanget på kuttene i perioden for institusjonene. Det legger føringer for prioriteringene og driften.

Før vi tar fatt på bakgrunnsinformasjonen skal vi gjøre kort rede for tre begrep som vil bli brukt fremover:

Statsbudsjett: Norges budsjettssystem der stort sett hele den offentlige økonomien behandles. Her presenteres nesten alle statsutgifter og behandles samlet (Finansdepartementet, 2018a).

Politisk plattform: en politisk plattform omtaler hvordan regjeringen vil jobbe for å nå de politiske målene som er beskrevet (Statsministerens kontor, 2019, s. 4)

BOTT-samarbeid: står for Bergen, Oslo, Tromsø og Trondheim og er et samarbeid mellom UiB, UiO, UiT og NTNU hvor målet er å finne felles løsninger som kan brukes av hele universitets- og høyskolesektoren (BOTT, u.å.).

2.1 ABE-reformen

Avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen) ble ikke lansert før forslaget til statsbudsjettet for 2015 ble presentert høsten 2014. Grunnlaget for ABE-reformen ble derimot lagt i Sundvolden-plattformen fra 2013. Det var Solberg-regjeringen (Høyre og Fremskrittspartiet) som publiserte plattformen etter at de overtok makten i Norge i 2013. Allerede da kunne man se tydelige trekk som la grunnlaget for reformen: «Regjeringen vil bygge sin politikk på målet om en mest mulig effektiv bruk av fellesskapets ressurser. Samfunnet må bli mindre byråkratisk» (Statsministerens kontor, 2013, s. 4). Det ble også trukket frem i Sundvolden-plattformen at Regjeringen ville se på hvordan man disponerer offentlige midler: «Regjeringen vil motarbeide sløsing med offentlige midler, og prioritere økt gjennomføringskraft høyt» (Statsministerens kontor, 2013, s. 4). Regjeringen så altså et behov for å avbyråkratisere og effektivisere, og tydeliggjorde hva eventuelt sparte midler skulle brukes til: «Regjeringen vil ha som mål at fellesskapets ressurser skal brukes mest mulig effektivt for å sikre alle gode velferdstjenester» (Statsministerens kontor, 2013, s. 35).

Selve ABE-reformen kom i statsbudsjettet for 2015, og ut i fra dette statsbudsjettet var hensikten med reformen å bidra til at man unngår sløsing av offentlige midler ved å effektivisere og avbyråkratisere offentlig sektor. Regjeringen viste til at man i offentlig forvaltning, som i næringslivet, kan bli mer effektive, og at det må kunne stilles krav om å få mer igjen for skattebetalernes penger. Regjeringen informerte videre om at de har en forventning om at alle statlige virksomheter skal gjennomføre tiltak for å bli mer effektive, hvor kravet om redusert byråkrati og mer igjen for pengene kommer til å omfatte store deler av statlig forvaltning, også politisk prioriterte sektorer. Ved innføringen av reformen i 2015 poengteres det i statsbudsjettet at

Innføringen av avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen vil gi insentiver til mer effektiv statlig drift og skape handlingsrom for prioritering i statsbudsjettet. Reformen innebærer at deler av gevinstene fra mindre byråkrati og mer effektiv bruk av pengene overføres i de årlige budsjettene til fellesskapet. (Finansdepartementet, 2014, s. 84)

Målet var altså at mindre byråkrati frigjør midler som kan brukes til prioriterte formål, og beregnet resultat av ABE-reformen i 2015 viste at 1,4 mrd. kroner skulle bli overført til fellesskapet fra all offentlig sektor. Når det gjaldt omfanget av ABE-reformen var Regjeringen tydelig på at det påvirker alle statlige virksomheter som mottar driftsbevilgninger over statsbudsjettet, inkludert universiteter, høyskoler og forskningsinstitusjoner (Finansdepartementet, 2014, s. 84). Regjeringen viste også allerede i 2014 tegn til at ABE-reformen skulle videreføres flere år frem i tid og at virksomheter skal kunne planlegge fremover

For å oppnå en varig effekt må tiltakene være en del av en planlagt prosess. Regjeringen vil derfor la dette inngå som en fast del av budsjettarbeidet framover. Reformen vil stimulere forvaltningen til å avbyråkratisere og bruke ressurser mer effektivt også i årene framover Utgangspunktet for overføringen til fellesskapet i de årlige budsjettforslagene vil være saldert budsjett for foregående år. Dette bidrar til forutsigbarhet for statlige virksomheter i årene framover. (Finansdepartementet, 2014, s. 84)

Det ble også påpekt at tilsvarende tiltak allerede var igangsatt i andre land: «Tiltaket er i tråd med anbefalinger fra OECD. Flere land reduserer på tilsvarende måte bevilgningene til drift for å oppnå effektiviseringsgevinster og handlingsrom for nye satsinger. Blant annet har Danmark, Sverige og Finland tilsvarende ordninger for å effektivisere driften» (Finansdepartementet, 2014, s. 84). OECD er en mellomstatlig organisasjon med 34 medlemsland og står for «*organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling*». Medlemslandene i OECD drøfter økonomiske, næringspolitiske og sosiale spørsmål av felles interesse for medlemslandene. Her sammenlignes landene ved bruk av mest mulig sammenlignbare statistikker for å blant annet kaste lys over nye problemstillinger (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018).

I statsbudsjettet for både 2016, 2017 og 2018 var det få endringer, justeringer eller presiseringer for ABE-reformen. Den ble videreført, men hadde følgende presisering i 2016:

«I næringslivet er det en årlig vekst i produktiviteten. Det er rimelig å legge til grunn at det også vil være en produktivitetsvekst i offentlig forvaltning som kan hentes ut med riktige insentiver» (Finansdepartementet, 2015, s. 89). Det kom imidlertid frem i disse statsbudsjettene at forventet overføring til fellesskapet fra all offentlig sektor i 2016 var på 1,5 milliarder kroner, 1,6 mrd. kroner i 2017 og 1,7 mrd. kroner i 2018 (Finansdepartementet, 2015, s. 89; Finansdepartementet, 2016, s. 8; Finansdepartementet, 2017, s. 83).

I Jeløya-plattformen fra 2018, mellom partiene Høyre, Fremskrittspartiet og Venstre, tydet det på at Regjeringen ville videreføre ABE-reformen uten veldig store endringer: «Samtidig må offentlig sektor vise omstillingsevne og -vilje, og tiltak for å effektivisere og avbyråkratisere offentlig sektor må gjennomføres» (Statsministerens kontor, 2018, s. 25).

I 2019 ble Regjeringen utvidet med Kristelig Folkeparti til en firepartiskaoalisjon. Det innebar også en videre satsing på avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen i Granavolden-plattformen: «Gjennom omfattende reformer og strukturtiltak har regjeringen de siste årene lagt grunnlaget for å få bedre tjenester og mer ut av ressursene i årene som kommer. Regjeringen vil fortsette dette arbeidet» (Statsministerens kontor, 2019, s. 30). Samtidig så Regjeringen muligheten til å sette igang en større vridning mot bruk av teknologi og digitalisering innen offentlig sektor som også har påvirkning på ABE-reformen

Ny teknologi gir nye muligheter for tjenester og kontakt mellom innbyggerne og det offentlige, og vi må tilpasse organisering og tilbud av offentlige tjenester i takt med endringer i samfunnet. Regjeringen vil fortsatt modernisere offentlige virksomheter med utgangspunkt i et best mulig tjenestetilbud til den enkelte innbygger på tvers av sektorer og forvaltningsnivåer. (Statsministerens kontor, 2019, s. 30)

Avslutningsvis kan man trekke frem det faktum at Regjeringen i Granavolden-plattformen viste tegn til at reformen på sikt vil endres: «Regjeringen vil ... videreføre ABE-reformen, men samtidig vurdere hvordan den kan målrettes bedre for å oppnå målene om avbyråkratisering og effektivisering» (Statsministerens kontor, 2019, s. 31).

Statsbudsjettet for 2019 skilte seg imidlertid klart fra de tre foregående årene. Regjeringen valgte blant annet å presentere mer om bakgrunnen for innføringen av ABE-reformen hvor de viste til Produktivitetskommissjonen og OECD. Produktivitetskommissjonen ble opprettet i 2014 av Regjeringen Solberg og har hatt som mandat å vurdere produktivitetsutviklingen i

Norge. Kommisjonen skulle se nærmere på årsaker til at veksten har vært svakere de senere årene og peke på områder der myndighetene burde iverksette tiltak eller justere politikken for å øke produktiviteten (NOU 2015:1, s.5; NOU 2016:3, s. 5).

Både Produktivitetskomisjonen og OECD har pekt på at økt produktivitet kan oppnås gjennom strukturreformer som styrker næringslivets vekstmuligheter, og tiltak for å effektivisere offentlig sektor Regjeringen vil modernisere offentlig sektor slik at velferdsordningene kan videreføres. Avbyråkratiserings og effektiviseringsreformen føres videre og vil frigjøre ressurser til prioriterte formål. (Finansdepartementet, 2018b, s. 8)

OECD har i flere rapporter anbefalt Norge å innføre en årlig ordning i budsjettprosessen som henter inn produktivetsgevinster i statlig forvaltning. Dette gjøres også i andre nordiske land. (Finansdepartementet, 2018b, s. 78)

Videre i statsbudsjettet for 2019 ga Regjeringen beskjed om at de ønsket en velstandsøkning og produktivetsvekst, og presiserte at produktivetsvekst også kan innebære kvalitetsløft samtidig som de viste til at kuttene ikke skulle gå ut over kvaliteten på tjenestene

Produktivetsvekst er viktig for velstandsøkningen i samfunnet. På samme måte som i næringslivet er det årlig en produktivetsvekst i offentlig forvaltning.

Produktivetsvekst innebærer at virksomhetene produserer de samme tjenestene og yter den samme servicen til litt lavere kostnad år for år Produktivetsveksten i offentlig forvaltning kan komme gjennom økt kvantum (eksempelvis behandling av flere saker eller utførelse av flere kontroller), økt kvalitet på tjenestene eller lavere kostnader (eksempelvis færre årsverk). (Finansdepartementet, 2018b, s. 78)

Dersom produktivetsbidraget settes vesentlig høyere enn den årlige produktivetsveksten, kan det bidra til redusert tjenesteproduksjon i statsforvaltningen, eventuelt redusert kvalitet på tjenestene. ABE-reduksjonene bør derfor ikke være høyere enn det virksomhetene kan oppnå gjennom systematisk effektiviseringsarbeid, eksempelvis gjennom økt satsing på IKT.

(Finansdepartementet, 2018b, s. 79)

Regjeringen kom også med flere eksempler på hvordan offentlige virksomheter kunne gjennomføre kutt og/eller andre tiltak, og viste blant annet til flere forslag fra produktivitetskommisjonens første rapport

Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd (NOU 2015:1) peker blant annet på teknologisk utvikling som en sentral årsak til vekst i produktiviteten. Mer kvalifisert arbeidskraft, bedre ledelse og bedre organisering av arbeidet er også drivkrefter for produktivitetens utviklingen både i offentlig og privat sektor. Produktivitetskommisjonen anbefalte at det tydelig gis en overordnet «marsjordre» om løpende innovasjon i organisering, teknologibruk og tjenesteytelser, og at gevinster hentes ut og gir rom for nye satsinger. (Finansdepartementet, 2018b, s. 78)

I motsetning til tidligere år vektla de i 2019 å gjøre mer rede for insentivene som følge av å innføre reformen, og tydeliggjorde også i større grad hvem som var ansvarlige og hvem som kunne bidra til å påvirke produktivitetens veksten i offentlige virksomheter

Reformen gir et desentralisert ansvar for å effektivisere og et viktig insentiv for statlige virksomheter og virksomhetsledere til å gjennomføre systematisk effektiviseringsarbeid. Reformen kan dermed sees på som en forutsigbar forventning til langsiktig arbeid for en mer effektiv statlig drift, som etterlyst av Produktivitetskommisjonen. Ledelsen og de ansatte i virksomhetene kan påvirke produktivitetens veksten i offentlig forvaltning. Virksomhetsledere må være sitt ansvar bevisst for å gjennomføre nødvendige strukturelle endringer og kontinuerlige forbedringer. Virksomhetene må se effektiviseringsarbeidet i et flerårig perspektiv i samarbeid med overordnet departement i etatsstyringsdialogen, og utnytte sitt handlingsrom til å gjennomføre fornuftige effektiviseringstiltak. (Finansdepartementet, 2018b, s. 78)

I tillegg kom det frem at til tross for at virksomhetene arbeider hardt for å hente ut gevinster og kutter omfattende, vil de ikke få beholde alle gevinstene selv

Reformen stiller krav om effektiv bruk av ressurser, henter inn gevinster fra produktivitetens veksten og bidrar årlig til økt rom for nye prioriterte tiltak i statsbudsjettet. Virksomhetene får ikke beholde alle effektivitetsgevinstene selv. Det kan ses på som et skjerpet krav til effektivisering, men er i hovedsak et spørsmål om

hvem som skal disponere gevinstene. Det er rimelig at deler av gevinstene hentes ut av virksomhetene slik at det kan gjøres en politisk vurdering av hvordan ressursene skal fordeles på prioriterte områder. (Finansdepartementet, 2018b, s. 78)

Regjeringen så også utfordringer med å måle gevinster på lik linje: «Produktivitetsvekst i offentlig sektor er vanskelig å måle. Veksten i produktivitet vil variere mellom ulike tjenesteområder og virksomheter og over tid» (Finansdepartementet, 2018b, s. 79).

Etter flere år med ABE-reformen presiserte Regjeringen i statsbudsjettet for 2019 at man kunne få ekstratilskudd dersom virksomheter hadde behov for det

Den enkelte statsråd kan omfordele mellom virksomhetenes driftsbevilgninger i egen sektor. Eksempelvis vil det kunne oppstå behov for å tilføre økte ressurser til en virksomhet ett år, slik at virksomheten kan gjennomføre effektiviseringstiltak som gir gevinster senere år. At en virksomhet i staten har bidratt til gevinstuttaket gjennom ABE-reformen, utelukker ikke at virksomheten kan ha behov for å få tilført økte ressurser for å oppnå politiske mål, for eksempel økt produksjon av tjenester. Hvert departement kan legge langsiktige planer for effektivisering og omfordeling av gevinster i tråd med prioriteringer og gjennomføring av tiltak i sektoren, som en del av styringsdialogen med sine underliggende virksomheter. (Finansdepartementet, 2018b, s. 79)

2.1.1 Oppsummering av ABE-reformen

ABE-reformen ble altså lansert høsten 2014 og skulle tre i kraft fra 2015. Imidlertid kan vi se at grunnlaget for reformen allerede ble lagt i 2013 i Sundvolden-plattformen. Reformen ble innført for gi en effektiv drift og til å motarbeide sløsing med offentlige midler i offentlig sektor. Målet var at mindre byråkrati skulle frigjør midler til prioriterte formål.

Det kom få presiseringer frem til i 2018 da Regjeringen skrev i Jeløya-plattformen at offentlig sektor må vise omstillingsevne og -vilje fordi at tiltak for å effektivisere og avbyråkratisere offentlig sektor må gjennomføres. Det kan stilles spørsmål om Regjeringen var misfornøyd med virksomhetenes innsats i perioden med ABE-arbeid og at det var tilsynelatende for lite synlige tegn til endringsvilje hos offentlige virksomheter. Dette kan imidlertid tyde på at

Regjeringen ikke var tilfreds med resultatene så langt da presiseringen kan tolkes som at ABE-reformen vil fortsette fremover, eventuelt så videre forbedringspotensiale og -behov.

I statsbudsjettet for 2019 kom det imidlertid flere opplysninger som kan tenkes å ha viktige følger for ABE-arbeidet. Det ble blant annet lagt mye vekt på produktivitetsvekst og teknologi, men samtidig fortsetter budsjettkuttene og det spesifiseres at institusjonene ikke får beholde alle effektiviseringsgevinstene.

2.2 Tildelingsbrev

Når statsbudsjettet er ferdigbehandlet sender departementet ut tildelingsbrev til utdanningsinstitusjonene. Tildelingsbrevet inneholder blant annet felles og spesifikk informasjon om tildelt beløp, sektormål og krav til rapportering for den konkrete utdanningsinstitusjonen det kommende året. Med andre ord legges rammer for institusjonenes kommende prioriteringer, arbeid og mål. Tildelingsbrevene inneholder imidlertid lite konkret om ABE-reformen, og viser hovedsakelig til de fire sektormålene når det er snakk om krav og mål satt av Regjeringen. Sektormålene har vært de samme i perioden 2015-2019, og har med andre ord ikke endret seg etter at målstrukturen ble revidert av Kunnskapsdepartementet i 2015. Planen bak sektormålene var at de skulle være langsiktige og tydeliggjøre Regjeringens mål (Kunnskapsdepartementet, 2014a, s. 6). Sektormålene var følgende:

- Sektormål 1: Høy kvalitet i utdanning og forskning
- Sektormål 2: Forskning og utdanning for velferd, verdiskapning og omstilling
- Sektormål 3: God tilgang til utdanning
- Sektormål 4: Effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem (Kunnskapsdepartementet, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a, 2018a)

ABE-reformen nevnes heller ikke konkret i noen av sektormålene, men sektormål 4 viser til at universiteter og høyskoler forvalter en betydelig del av fellesskapets midler og at disse må benyttes mest mulig effektivt og til det beste for samfunnet

En effektiv, mangfoldig og solid høyere utdanningssektor og forskningssystem skal bidra til best mulig måloppnåelse på de tre første målene. Universiteter og høyskoler forvalter en betydelig andel av fellesskapets midler. Ressursene skal benyttes effektivt og til beste for samfunnet. Institusjonene skal utvikle profiler i tråd med styrke og

egenart, som bidrar til en differensiert sektor med høy kvalitet, som møter samfunnets behov på ulike områder, og som bidrar til at vi kan hevde oss internasjonalt.

(Kunnskapsdepartementet, 2014a, s. 8)

Alle universiteter og høyskoler som får tildeling eller tilskudd fra Kunnskapsdepartementet skal bidra til å nå disse målene, noe vi komme tilbake til lengre nede.

2.3 Blått hefte

Det blir også sendt ut orientering om statsbudsjettet for universiteter og høyskoler, dette kalles for *blått hefte*. Blått hefte er et vedlegg til de endelige tildelingsbrevene hvert år, og gir lik informasjon til hver enkelt utdanningsinstitusjon om endringer for budsjetttrammen det aktuelle året. Kort fortalt er det informasjon fra statsbudsjettet som er relevant for utdanningssektoren og den like informasjonen fra tildelingsbrevene som presenteres her. Blått hefte kan derfor betegnes som en form for sammenslåing og oppsummering, og inneholder blant annet oppsummert budsjett for perioden som vi kort vil presentere under avsnittet *Tallfestet omfang av ABE-reformen*. Dette er som nevnt tatt med for å vise omfanget av ABE-kuttene hos institusjonene i perioden da dette legger føringer for både målsetting og prioriteringer.

2.4 Tildelingsbrev + Blått hefte = Årsrapport

Tildelingsbrevene skal sammen med blått hefte danne grunnlag for styret ved utdanningsinstitusjonen sine budsjett-disponeringer i perioden. I tillegg skal de også danne en ramme av forventninger fra Regjeringen som utdanningsinstitusjonen må fastsette egne virksomhetsmål etter. Disse målene skal være tilpasset utdanningsinstitusjonens egenart og profil, og utdanningsinstitusjonene skal utvikle egne strategier og planer for å nå disse målene. Hvert år må utdanningsinstitusjonene rapportere om disse målene, planene og resultatene, hvor resultatene blant annet skal vurderes i lys av utviklingen over tid og institusjonens strategi. Rapportene oversendes til Kunnskapsdepartementet og kalles for *årsrapport*. I tildelingsbrevene beskrives det at «Årsrapporten skal gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater og gi departementet grunnlag for å vurdere måloppnåelse og

ressursbruk. Årsrapporten skal også inneholde planer og budsjett» (Kunnskapsdepartementet, 2015a, s. 12).

Med andre ord er både tildelingsbrev og blått hefte basert på statsbudsjettet og bidrar til å lage rammer for årsrapportene. Årsrapportene vil vi gå nærmere inn på i både metode, resultat- og drøftingskapitlene i denne oppgaven da det er de vi som nevnt skal benytte oss av for å svare på problemstillingen *hvordan prioriterer høyere utdanningsinstitusjoner for å nå målene i ABE-reformen?*

2.5 Tallfestet omfang av ABE-reformen

Under vil det bli presentert en oversikt over ABE-kuttene i perioden 2015-2019, både totalt for hele universitet- og høyskolesektoren (UH-sektoren) og for de konkrete utdanningsinstitusjonene vi tar for oss i denne oppgaven. Tallene er hentet fra de blå heftene i perioden og satt sammen i tabeller (Kunnskapsdepartementet, 2014b, 2015b, 2016b, 2017b, 2018b). Vi vil som nevnt ikke gå mer inn på økonomiske aspekter i denne oppgaven, men har tatt med oversikten for å gi et innblikk i omfanget av ABE-kuttene.

Samlet tildeling for høyere utdanning og fagskoleutdanning utgjør i perioden:

År	2015	2016	2017	2018	2019
Kroner	32,5 mrd.	34,6 mrd.	36,5 mrd.	38 mrd.	39,3 mrd.

Tabell 1

Reduksjon knyttet til avbyråkratisering og effektivisering for høyere utdanning og fagskoleutdanning utgjorde totalt i perioden:

2015: -180 573 000 kr (Reduksjon 0,6 pst.)

2016: -221 885 000 kr (Reduksjon 0,7 pst.)

2017: -260 989 000 kr (Reduksjon (0,8 pst.)

2018: -241 175 000 kr (Reduksjon (0,7 pst.)

2019: -179 097 000 kr (Reduksjon (0,5 pst.)

NTNU - Reduksjon som tiltak for avbyråkratisering og effektivisering:

År	2015	2016	2017	2018	2019	Totalt i perioden:
Kroner	24 616 000	40 300 000	17 552 000	12 610 500	32 703 000	<u>127 781 500</u>

Tabell 2

UiB - Reduksjon som tiltak for avbyråkratisering og effektivisering:

År	2015	2016	2017	2018	2019	Totalt i perioden:
Kroner	17 041 000	21 325 000	9 666 000	6 883 500	17 374 000	<u>72 289 500</u>

Tabell 3

UiT - Reduksjon som tiltak for avbyråkratisering og effektivisering:

År	2015	2016	2017	2018	2019	Totalt i perioden:
Kroner	14 745 000	20 107 000	9 424 000	6 190 500	15 993 000	<u>66 459 500</u>

Tabell 4

OsloMet - Reduksjon som tiltak for avbyråkratisering og effektivisering:

År	2015	2016	2017	2018	2019	Totalt i perioden:
Kroner	11 383 000	14 230 000	6 323 000	4 575 500	11 889 000	<u>37 700 400</u>

Tabell 5

2.6 Oppsummering av bakgrunnsinformasjon

Det har ikke blitt gitt konkrete styringsrammer i perioden fra Regjeringen. I tillegg viser tildelingsbrevene og blått hefte, som årsrapportene baserer seg på, at utdanningsinstitusjonenes virksomhetsmål, strategi og plan skal tilpasses til den enkelte virksomhet. Man kan altså se at det har vært mye rom for hvordan utdanningsinstitusjonene har kunne tolket og prioritert sitt ABE-arbeid i perioden. Det kom imidlertid en del flere presiseringer fra Regjeringen i slutten av perioden vi har undersøkt, og muligens ser vi at det skjer et skifte i prioriteringene hos utdanningsinstitusjonene i slutten av perioden på grunn av disse. Dette kan eventuelt få følger for videre prioriteringer for å nå målene i ABE-reformen.

Hvordan utdanningsinstitusjonenes har prioritert for å nå målene i ABE-reformen er en av de tingene som skal fremkomme i årsrapportene som hver institusjon sender inn til Kunnskapsdepartementet hvert år. Årsrapportene skal gi et dekkende bilde av virksomhetens resultater slik at man skal kunne vurdere måloppnåelse og ressursbruk. Det er disse årsrapportene i perioden 2015-2019 fra hvert av de fire universitetene vi har valgt som grunnlag for å finne svar på problemstillingen *hvordan prioriterer høyere utdanningsinstitusjoner for å nå målene i ABE-reformen?*

3.0 Teori

Her vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk som er brukt for å forstå funn. Vi har begrenset teorien til det vi anser som mest relevant å inkludere i en oppgave med utgangspunkt i en reform og hvordan universiteter prioriterer for å nå mål. Vi har valgt å ta for oss flere teorier hvor de fleste av dem tar utgangspunkt i effektiviseringsteori. Det inkluderer også en større organisasjonsteori: New Public Management. Andre teoretiske perspektiver trekkes også inn for å gi en bredere forståelse av mulige beslutninger og prioriteringer som gjøres. Dette særlig med tanke på samarbeid med andre og ikke håndtere reformarbeidet som enkeltstående virksomhet, men heller i nettverk og mellom organisasjoner.

3.1 Effektivitet

Som nevnt innledningsvis ble ABE-reformen innført for å gi insentiver til en mer effektiv drift hvor kravet var mindre byråkrati og mer igjen for skattebetalernes penger. Det nevnes derimot ikke konkret hva som menes med «effektivitet». I følge Sørensen og Thomsen (2018) kan vi skille mellom tre former for effektivitet, og en del av oppgaven blir å se på hvilken form for effektivitet utdanningsinstitusjonene har tolket ABE-reformen som, og hva de eventuelt velger å prioritere i sitt arbeid. Denne teorien er altså en del av vårt teoretiske grunnlag for å forstå funnene i årsrapportene. De tre formene for effektivitet er *kostnadseffektivitet*, *resultateffektivitet* og *allokeringseffektivitet*.

Kostnadseffektivitet: Målet her er at offentlige tjenester produseres til lavest mulig kostnad. Det vil si at man ikke skal bruke mer ressurser og arbeidskraft enn nødvendig, at man unngår sløsing av offentlige midler. Det kan for eksempel øke tjenesteproduksjonen uten å øke utgiftene ved hjelp av å utnytte ressursene som allerede eksisterer på en bedre måte, eventuelt erstatte eksisterende ressurser med andre som anses å være mer effektive, for eksempel å erstatte manuelt arbeid med maskiner. Spørsmål som kan stilles her blir da for eksempel om universitetene velger å kutte kostnader i arbeidet med ABE-reformen? Velger de i så fall å utnytte allerede eksisterende ressurser bedre eller å ta i bruk andre verktøy som anses å være mer effektive? Er de større universitetene mindre effektive enn de små? (Sørensen & Thomsen, 2018, s. 131-136).

Resultateffektivitet: Her fokuseres det på ulike typer kostnader som ikke kommer til uttrykk i offentlige regnskaper. Eksempel på det er tiltak hvor det blant annet kan sees på muligheten for å effektivisere, digitalisere og standardisere for å kutte ned på vanskelighetsgraden og tidsbruken til alle involverte parter for å få et effektivt resultat. Med andre ord betyr det at prosessen fra start til slutt er mest mulig effektiv på alle stadier, også for alle involverte i prosessen som for eksempel studenter, faglærere og administrasjon ved universitetet. Her vil det med andre ord bli relevant å se på om universitetene tolker ABE-reformen som arbeid med effektiviseringstiltak på områder som ikke direkte omhandler kostnader, og i så fall hvilke (Sørensen & Thomsen, 2018, s. 136-138).

Allokeringseffektivitet/prioriteringseffektivitet: Vil si at det må prioriteres mellom ulike oppgaver og resultater da det ikke er mulig å prioritere alt. Som regel er det de alternativene som kan tenkes å gi størst mulig positiv effekt som vinner frem i prioriteringene. Det sentrale her blir å se på hvilke oppgaver og resultater universitetene velger å prioritere i arbeidet med ABE-reformen - altså hva de ulike universitetene anser som mest mulig effektive tiltak. Vil de for eksempel kun fokusere på kostnadseffektivitet, samfunnsøkonomiske kostnader som tidsbruk eller en kombinasjon? Det blir relevant å se om de fire ulike universitetene prioriterer likt eller om de har forskjellige fokus og mål, og om prioriteringene endrer seg i løpet av perioden for eksempel på grunn av regjeringens presiseringer for 2019 (Sørensen & Thomsen, 2018, s. 138).

Vi kan kort oppsummert si at *kostnadseffektivitet* fokuserer på utgifter, altså hvordan universitetene kan spare inn på pengeforbruket. *Resultateffektivitet* vil si hvilke andre deler i en prosess man kan gjøre bedre som ikke er like målbart som kostnadseffektivitet, som for eksempel kutt i tidsforbruk og vanskelighetsgraden i en prosess. *Allokeringseffektivitet* vil si hva universitetene faktisk vektlegger og prioriterer i sitt arbeid med effektivisering.

I tillegg til disse tre formene for effektivitet kan vi trekke inn begrepet *dynamisk effektivitet*. Det brukes for å beskrive offentlige virksomheters evne til å tilpasse seg omgivelser, ny teknologi og krav. Det kan være flere grunner til at man ikke klarer å tilpasse seg. Noen aspekter som kan spille inn er type ledelse, størrelse på organisasjonen eller store krefter mot endring innad i organisasjonen (Sørensen & Thomsen, 2018, s. 130). Når det gjelder dynamisk effektivitet kan det være relevant å se på hvordan universiteter har tilpasset seg endringer som de anser som nødvendige i deres ABE-arbeid for å nå målene.

3.2 Organisasjonsteorier

Statsbudsjettet for 2015 sa blant annet at «som i næringslivet vil det også i offentlig forvaltning være et potensiale for å bli mer effektiv. For å hente ut potensialet må det stilles klare krav om mindre byråkrati og mer igjen for skattebetalernes penger» (Finansdepartementet, 2014, s. 84). Det er derfor relevant å se om både regjeringen og universitetene har hentet inspirasjon fra noen sentrale organisasjonsteorier i sitt arbeid med ABE-reformen. Vi har valgt å se nærmere på New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG), og til slutt skal vi gjøre kort rede for Lean Production ettersom organisasjonsteorien Lean nevnes i enkelte årsrapporter. Vi vil derimot ikke gå så mye mer inn på denne teorien som følge av at vi kun anser den som sentral for å forstå metodikken knyttet til prosjekter hos en av utdanningsinstitusjonene.

3.2.1 New Public Management

New Public Management tar utgangspunkt i kritikken mot en for stor og byråkratisk offentlig administrasjon, og mange av organisasjonsreformene i offentlig sektor de siste 25 årene kan knyttes til New Public Management (Busch, Heichlinger, Johnsen, Klausen, Murdock & Vanebo, 2013, s. 52-53; Christensen et al., 2009, s. 156). Videre er New Public Management kjent for å tone ned forskjellene mellom privat og offentlig sektor, og tanken er at organisasjonsmodeller og styringsformer fra privat sektor kan overføres til offentlige organisasjoner. Hovedformålet er å ha positive effekter på kostnadseffektivitet, og ikke negative virkninger på andre mål som for eksempel kvalitet. New Public Management er ikke en bestemt teori for modernisering av offentlig sektor, men er sammensatt av noen overordnede reformideer og ulike reformtiltak (Røvik, 2007, s. 177; Christensen et al., 2009, s. 156).

New Public Management er relevant å inkludere som teoretisk grunnlag for å se på hvilke prioriteringer som gjøres hos universitetene, og hvordan dette for eksempel kan påvirke prosesser og resultater hos de ulike administrasjonene. Myndigheter og organisasjoner henter inspirasjon fra New Public Management-teorien både bevisst og ubevisst for å gjøre organisasjoner mest mulig effektive. De blir blant annet påvirket av samfunnet rundt seg, ved å se til lignende organisasjoner for løsninger på tilsvarende problemer og gjennom rammer fra

styrende organ som legger føringer for mulige tiltak. Det vil for eksempel si at en reform og tiltak kan ha sterke trekk fra New Public Management uten å direkte henviser til det. Som det kommer frem velger organisasjoner ofte deler av teorien for å gjøre organisasjonen mest mulig effektiv. Det er derfor interessant å se om New Public Management har hatt tydelig påvirkning på utdanningsinstitusjonenes prioriteringer av ABE-reformen, og isåfall hvilke aspekter som vektlegges eller ignoreres.

I 2001 publiserte Programme for International Student Assessment (PISA) resultater hvor kvaliteten på det norske skolesystemet scoret lavt. Etter publiseringen av rapporten til PISA endret diskursen i den norske utdanningsdebatten seg, hvor man hadde mer fokus på akademiske resultater og målstyring. Man opplevde en endring i fokus til «input» og «output», samt at det i mye større grad ble lagt vekt på ledelse innen norske utdanningsinstitusjoner. Samtidig har desentralisering, lokal autonomi og brukermedvirkning og -påvirkning blitt viktig for utdanningsinstitusjoner slik at de kan håndtere krav og oppfølging på egenhånd – på den måten de vet best. Målet har vært å styre fra bunnen av, ikke «top-down», men også basert på nasjonale målsettinger og med fokus på å styrke kvaliteten i utdanningstilbudet (Møller & Skedsmo, 2013). På bakgrunn av dette ble New Public Management som organisasjonsteori tilpasset det norske samfunnet og kultur, inkludert i utdanningssektoren. I forhold til vår problemstilling er det derfor relevant å stille seg spørsmålet: Har fortsatt New Public Management innvirkning på prioriteringene til utdanningsinstitusjonene i Norge?

New Public Management har flere hovedtrekk inspirert av privat sektor og økonomifaget. Det blir blant annet lagt vekt på kostnadsreduksjon, kostnadskontroll og effektivitet gjennom prosessendringer, i tillegg til at det sees til privat sektor for å få levert tjenester («outsourcing»). Dette er relevant å inkludere i oppgaven for å se om universitetene søker hjelp fra eksterne virksomheter til å finne «optimale» prioriteringer i deres ABE-arbeid eller om de velger å arbeide med prioriteringene helt på egenhånd, eventuelt i hvilken grad dette gjøres. Ledelse og styrking av ledere er også i fokus. Her ser man blant annet på delegering av ledelse, desentralisering av makt, oppdeling i vertikale organisasjonsmodeller og på å opprette separate selvstyrte enheter. I New Public Management går man gjerne fra ikke-kontraktsfestede og langsiktige avtaler til kortsiktige og tydelig definerte kontrakter (Burnett & Malterud, referert i Busch et al., 2013, s. 102). Disse hovedtrekkene og flere finner vi igjen

i de to delene som New Public Management består av; *den økonomiske søylen* og *ledelsessøylen*.

Den økonomiske søylen tar utgangspunkt i at offentlig sektor skal styres etter økonomisk teori hvor virksomhetene har autonomi knyttet til avgjørelser. På den måten kan offentlig sektor selv sikre og kontrollere at produksjonen er mest mulig effektiv. Verktøy som benyttes er blant annet oppfølging gjennom mål- og resultatstyring og insentiver i form av belønninger eller sanksjoner for å påvirke ansatte. *Ledelsessøylen* tar for seg organisering og ledelse med fokus på at lederne skal ha handlingsrom til å lede. Dette gir organisasjonene mer autonomi og fleksibilitet (Busch et al., 2013, s. 46-55; Christensen et al., 2009, s. 80, 156). To viktige faktorer for å oppnå ønsket resultat er: 1. La ledere få handlingsrom til å lede («let the managers manage»), og 2. gi insentiver for at de utnytter handlingsrommet, blant annet gjennom målstyring, resultatoppfølging og kontroll («make the managers manage») (Sørensen & Thomsen, 2018, s. 59-60). Knyttet til problemstillingen kan vi derfor stille spørsmål til om det er økonomiske motiver som ligger til grunn for prioriteringene hos universitetene eller om det vektlegges effektivisering og styring av administrasjonen?

Ifølge Klausen (referert i Røvik, 2007, s. 35) er fordelene med New Public Management-reformer at man sikrer konkurranse i «produksjonen» i det offentlige og garanterer at innbyggerne får tilbud om de rimeligste og kvalitetsmessig beste tjenestene. Det tenkes også at prinsipper om lønn og belønning av de ansatte i forhold til innsats bidrar til å sikre motivasjon og høy produktivitet. I tillegg vil etableringen av fritt forbrukervalg sikre den enkelte innbyggers valgfrihet og gi et mer differensiert tilbud samt mer transparente markeder. Totalt sett kan det sies at New Public Management legger mindre vekt på statlig styring og større vekt på privatisering, bruk av konkurranse og organisering utenfor det tradisjonelle forvaltningshierarkiet. Dette for å maksimere egennytten blant aktørene.

3.2.2 New Public Governance

Det er imidlertid skepsis knyttet til New Public Management. Noe av kritikken går ut på at New Public Management oppleves som et strengt sett med «regler» og føringer som ikke tar hensyn til brukeropplevelse og selve prosessene (Torfing & Triantafillou, 2013, s. 12). New Public Governance er en reaksjon på dette.

New Public Governance skiller seg fra New Public Management ved at man her i større grad vektlegger transparens, samarbeid og deltakelse mellom interessenter og nettverk. New Public Governance har også større fokus på prosess, koordinering og samproduksjon av tjenester mellom aktører (Torfing & Triantafillou, 2013, s. 15; Broucker, De Wit & Leisyte, 2015, s. 5). New Public Governance verdsetter tillit og relasjoner mellom involverte aktører, i større grad enn New Public Management hvor kontrakter er vektlagt og styrende (Osborne, 2006, s. 384).

Kort fortalt er den offentlige styringen innen New Public Governance at institusjoner og organisasjoner skal lære av hverandre – både internt i de forskjellige hierarkiene og nivåene i organisasjonene, men også mellom organisasjonene. Gjerne ved at lignende offentlige organisasjoner samarbeider som følge av at man har lignende utfordringer (Osborne, 2006, s. 384). New Public Governance er derfor en relevant teori å trekke inn til problemstillingen vår fordi alle de fire utdanningsinstitusjonene i denne studien har blitt påvirket av ABE-reformen og kan tenkes å ha tilsvarende utfordringer. Løser de noen av utfordringene sammen eller er det individuelle løsninger som prioriteres?

Noe av utfordringen med New Public Governance handler om å få de ulike aktørene (innbyggere, private organisasjoner og offentlige organisasjoner) til å samarbeide. Dette fordi det for eksempel ikke evnes eller ønskes samarbeid. En annen utfordring som blir trukket frem er hvordan man håndterer ujevn deltakelse i et samarbeid. I et samarbeid mellom innbyggere, private aktører og offentlige organisasjoner sitter ofte den med mest ressurser igjen med «makten» (Osborne, 2006, s. 384; Torfing & Triantafillou, 2013, s. 17-20). Videre kan det pekes på at samarbeid mellom organisasjoner ofte er politisk styrt. Problemene myndigheter ser er ikke nødvendigvis de samme som man ser i organisasjonene. Hvordan skapes et godt samarbeid når forutsetningene er forskjellige i de ulike organisasjonene, for eksempel på grunn av størrelse, tid, økonomi og autonomi. Ifølge Torfing & Triantafillou (2013) må organisasjoner og myndigheter sammen bli enige om hvordan det kan samarbeides

på en optimal og tillitsvekkende måte som ikke bare er politisk motivert, men også for å øke kvalitet, innovasjon og demokratisk involvering. Det er også relevant å se på om myndighetene involverer seg i samarbeidet mellom utdanningsinstitusjonene.

Som beskrevet i sist underkapittel om New Public Management blir det også relevant å se om utdanningsinstitusjonene henter inspirasjon fra New Public Governance-teori til sine prioriteringer, og hvilke deler av teorien som eventuelt vil bli brukt.

3.2.3 Lean Production

Som nevnt vil vi gjøre kort rede for organisasjonsteorien Lean ettersom den nevnes i enkelte årsrapporter. Lean ble utviklet i siste halvdel av 1980-årene av amerikansk bilindustri som et forsøk på å tilpasse japanske produksjonsmetoder til en vestlig variant (Røvik, 2007, s. 186). Lean går hovedsakelig ut på «...å utforme produksjonsprosesser som en mest mulig sammenhengende flyt uten unødvendig spill av ressurser. Som «spill» regnes alle forhold som bidrar til unødvendige kostnader og/eller ikke bidrar til å tilføre verdi til det som produseres» (Røvik, 2007, s. 186-187). For å unngå sløsing vil det i Lean blant annet sees på de ulike leddene i produksjonsprosessen og foreta ulike grep for å hindre at man har buffersoner hvor flyten hindres eller stopper opp. Det satses også ofte på å ansvarliggjøre hver enkelt medarbeider slik at produktet de leverer fra seg til neste ledd i prosessen skal være så perfekt som mulig for å unngå kvalitetstap (Røvik, 2007, s. 187).

Selv om Lean ikke er en av hovedorganisasjonsteoriene vi skal benytte oss mye av i oppgaven, er det verd å nevne at Lean har trekk fra både New Public Management og New Public Governance. Lean har i likhet til New Public Management søkelys på kostnadseffektivitet og hvordan produsere noe til lavest pris, men har også trekk fra New Public Governance ettersom Lean også har fokus på prosesser.

3.3 Oppsummering av teori

Vi vil bruke de ulike formene for effektivisering og organisasjonsteorier som vi har gjort rede for over, altså vårt teoretiske rammeverk, for å forstå funnene fra årsrapportene som presenteres i resultatkapittelet. Vedrørende effektivisering vil vi se på hvilken form de fire institusjonene har tolket ABE-reformen som og hva de har prioritert i sitt ABE-arbeid for å nå målene - vil det være kostnadseffektivisering og/eller resultateffektivisering? Og vil institusjonene fremstår som dynamisk effektive i perioden? Endres allokeringseffektiviteten på hva de anser som beste tiltak?

Når det gjelder New Public Management og New Public Governance blir det først og fremst relevant å se på selve ABE-reformen - er den inspirert av New Public Management og/eller New Public Governance teori av Regjeringen? Dette er relevant å se på fordi at det kan tenkes å legge føringer for prioriteringene hos utdanningsinstitusjonene. Videre er det aktuelt å se på selve funnene fra årsrapportene. Er prioriteringene hos de fire utdanningsinstitusjonene direkte eller indirekte hentet fra New Public Management og/eller New Public Governance? Er det en variasjon mellom institusjonene, og endrer inspirasjonskilden seg over tid i perioden?

4.0 Metode

Vi har gjennomført en kvalitativ litteraturstudie i en komparativ casestudie hvor vi har sammenlignet årsrapporter fra fire ulike utdanningsinstitusjoner i perioden 2015-2019. Vi gjennomførte en tematisk analyse ved bruk av koding i programvaren NVivo 12 og har kodet totalt 65 ulike dokumenter. Dette resulterte i 2826 referanser i tilsammen 17 større hovedkategorier/koder. De 20 årsrapportene ble deretter analysert igjen ved bruk av 11 forhåndsbestemte koder som resulterte i totalt 843 referanser. Referansene ble gjennomgått og vi inkluderte de mest fremtredende funnene i resultatkapittelet.

4.1 Komparativ casestudie

Vi har ønsket å se på hvordan høyere utdanningssituasjoner har prioritert for å nå målene med ABE-reformen. Det har derfor vært relevant for oss å se på hver enkelt utdanningsinstitusjon som separate enheter som blir studert både helhetlig og detaljert. Selv om det i casestudier kan være vanskelig å generalisere har vi valgt flere enheter for å få bredest mulig blick på utdanningsinstitusjoners prioriteringer, en komparativ casestudie. Å inkludere flere case i en studie har noen åpenbare fordeler som at studien ofte blir mer robust. Utdanningsinstitusjonene i studien har også såpass store likheter organisasjonelt som gjør at vi mener at vi klarer å få frem de viktigste forskjellene og ulikhetene i håndteringen av ABE-reformen og som potensielt sett kan gjøre at funnene er mer overførbare til andre utdanningsinstitusjoner til tross for metodedesignet (Yin, 1994, s. 135-137).

I vår tilnærming har allerede eksisterende teori spilt en viktig rolle for hvordan vi har tolket dataene. Særlig effektivitetsteori og organisasjonsteoriene New Public Management og New Public Governance har stått sterkt som teoretiske rammeverk for vår forståelse av ABE-reformen og hvordan universitetene har prioritert for å nå målene. Vi har med andre ord hatt en tett tilknytting mellom teori og data som skal analyseres, og har derfor en teoretisk forankring som er nødvendig for å forstå funnene (Yin, 1994, s.140-141; Yin, 2003, s. 3-9).

4.2 Fremgangsmåte

Som nevnt innledningsvis ønsker vi å svare på problemstillingen *hvordan prioriterer høyere utdanningsinstitusjoner for å nå målene i ABE-reformen?* Med utgangspunkt i denne valgte problemstillingen hadde vi etter vårt syn fire reelle alternativer for datainnsamling som passet til problemstillingen: 1) Dybdeintervjuer med sentrale personer hos utdanningsinstitusjonene som har håndtert ABE-kuttene. 2) Etterspørre/få tilgang til interne dokumenter som viser håndteringen av ABE-kuttene. 3) Offentlige dokumenter som er tilgjengelig for alle. 4) En kombinasjon av de tre.

Alternativ 1 var mulig å få til, men vi bestemte oss ganske tidlig for at dette ikke var det enkleste alternativet å få gjennomført og det kunne være vanskelig å få gode resultater. Grunnen til det var at det ville være vanskelig å finne gode intervjuobjekter for hvert universitet som hadde overblikk over tiltak som ble gjort for å håndtere ABE-kuttene. Med «overblikk» mener vi oversikt over handlingsplaner, planlagte og gjennomførte tiltak, omfang og detaljer omkring de ulike tiltakene som var blitt gjennomført, samt de konkrete økonomiske aspektene som kunne vært relevante å finne ved en slik tilnærming. Det er mulig at ansatte ville stilt opp som intervjuobjekter, men vurderingen vår var at de da ville ha bruk for «manuskript». Dette for å huske alt som er blitt gjort gjennom flere år (2015-2019) i mange ulike prosesser og enheter/avdelinger som ville være relevant å få frem. Med andre ord kunne vi heller fått «manuskriptet» fremfor å intervju, selv om den tilnærming også har sine svakheter. Vi la derfor en plan hvor målet var å skaffe interne dokumenter og handlingsplaner for ulike universiteter (alternativ 2). Første forsøk på å få tak i dokumentene var ved å sende e-post til flere utdanningsinstitusjoner. Dersom det ikke fungerte var neste steg å lete etter offentlige dokumenter, eventuelt kombinere de ulike alternativene (som i alternativ 4) som en siste utvei.

Vi måtte deretter bestemme oss for hvilke utdanningsinstitusjoner som skulle kontaktes. NOKUT (u.å.) akkrediterer totalt 49 institusjoner for høyere utdanning, men vi ønsket å ha best mulig sammenligningsgrunnlag og overførbarhet. Vi valgte derfor følgende utvalgsriterier: 1) Valgt utdanningsinstitusjon må være offentlig og akkreditert som høyskole eller universitet, og 2) Ikke være eget studiested. Bakgrunnen for dette var at vi da kunne starte bredt og heller snevre inn utvalget av utdanningsinstitusjoner. Dette førte til at vi endte opp med følgende 19 utvalgte utdanningssteder å kontakte:

Universitet/Høgskole:
1. NORD universitet - a)
2. Universitetet i Bergen (UiB) - a)
3. Høgskulen på Vestlandet (HVL) - a)
4. Høgskolen i Innlandet (INN) - a)
5. Universitetet i Agder (UiA) - a)
6. Universitetet i Oslo (UiO) - a)
7. Høgskolen i Molde - a)
8. Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo (AHO) - a)
9. Norges musikkhøgskole (NMH) - a)
10. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet (NMBU) - a)
11. Universitetet i Sørøst-Norge (USN) - a)
12. Høgskolen i Østfold (HIOF) - a)
13. Høgskulen i Volda - a)
14. Norges idrettshøgskole (NIH) - a)
15. Norges Handelshøyskole (NHH) - a)
16. Samisk Høgskole - a)
17. Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU) - b)
18. Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT) - b)
19. Høgskolen i Oslo og Akershus (HiOA) / OsloMet - b)

Tabell 6

Vi valgte å kontakte utdanningsinstitusjonene i to omganger. Årsaken til det var at dersom vi ikke var tydelige nok i etterspørselen og fikk ufullstendige svar var det mulig å kontakte andre institusjoner fremfor å etterspørre lignende materiale to ganger til samme utdanningssted, og dermed lære av feilen(e) ved forrige forespørselsrunde. Dersom det var for få tilbakemeldinger å jobbe videre med etter andre runde hadde vi nok likevel endret innholdet i forespørselen og prøvd igjen. Universitetene som i tabell 6 er markert med a) ble først kontaktet, mens b) ble kontaktet omtrent 2 uker senere med samme innhold i forespørselen (se vedlegg 1 for innholdet i forespørselen).

Det var svært få av utdanningsinstitusjonene som besvarte forespørselen. Vi fikk to tilbakemeldinger hvor utdanningsinstitusjonene ikke hadde mulighet til å oversende etterspurte dokumenter, men vi fikk tre hjelpsomme svar. Dette var fra universitetene NTNU, UiB og OsloMet. I e-postsvarene fra de tre universitetene var offisielle dokumenter inkludert ved hyperkobling til de respektive nettsidene, samt mulige kontaktpersoner. Ettersom dette oppfylte utvalgskriteriene, og de var de eneste utdanningsinstitusjonene som svarte fullstendig på e-post, var planen å se nærmere på disse tre universitetene. I tillegg til NTNU, UiB og OsloMet hadde UiT flere dokumenter knyttet til håndteringen av ABE-reformen lett tilgjengelig på hjemmesiden deres. Dette gikk ikke mot utvalgskriteriene, og UiT ble derfor inkludert i vurderingen med de tre andre. Kort oppsummert var det avgjørende utvalget av utdanningsinstitusjoner nokså tilfeldig.

De to mest bevisste valgene knyttet til innhenting av empiri var letingen etter dokumenter på UiT sine nettsider og inkluderingen av OsloMet som utdanningsinstitusjon i studien. Først ekskluderte vi OsloMet som utdanningsinstitusjon til vår studie ettersom vi mente de tre andre var nok: de to universitetene som svarte godt på forespørselen (UiB og NTNU) og universitetet hvor vi fant datamaterialet selv (UiT). Et stykke ut i dokumentgjennomgangen om håndteringen av ABE-reformen kom vi over «BOTT-samarbeidet». BOTT-samarbeidet består av universitetene i Bergen, Oslo, Tromsø og Trondheim (NTNU). Altså tre av de universitetene vi hadde bestemt oss for. OsloMet ble derfor inkludert som følge av at de *ikke* er med i BOTT-samarbeidet for å gi større variasjon i datagrunnlaget og gi større grad av overførbarhet til andre universiteter som ikke er med i det firepartssamarbeidet.

Vi gikk gjennom offentlige styresaker fra og med 2015-2019 for de fire inkluderte universitetene for å finne informasjon om håndteringen av ABE-reformen. Det ble en omfattende jobb ettersom det opplevdes ganske tilfeldig hvilke saker som ble behandlet i styrene og offentliggjort. Mens vi gikk gjennom styresakene fra UiT ble det henvist videre til tildelingsbrev fra Kunnskapsdepartementet. Tildelingsbrevene sa blant annet noe om bevilgning og kutt til universitetet, og det ble derfor aktuelt å se gjennom tildelingsbrev til de fire universitetene i tillegg. I tildelingsbrevene nevnes også andre offentlige dokumenter som sendes *fra* universitetene *til* Kunnskapsdepartementet (årsrapporter), og offentlige dokumenter *fra* Kunnskapsdepartementet *til* universitetene (blått hefte). Disse rapportene og dokumentene ble derfor også lest gjennom. Vi har i

løpet av denne studien lest igjennom til sammen 230 dokumenter og saker (se vedlegg 2, 3 og 4 for oversikt).

Av disse valgte vi 65 dokumenter fra Regjeringen og universitetene basert på innhold om ABE-reformen som grunnlag for denne oppgaven for å svare på problemstillingen. Dette dokumentutvalget besto av regjeringsplattformer, statsbudsjettene for 2015-2019, tildelingsbrev for alle universitetene fra 2015-2019, blått hefte 2015-2019, årsrapportene til alle de fire utdanningsinstitusjonene for 2015-2019, styresaker fra universitetene og konsulentrapporter til universitetene (se vedlegg 2 og 3). Alle disse dokumentene dannet grunnlag for den tematiske analysen.

Etter vi hadde analysert disse 65 dokumentene og fått en forståelse av innholdet der, kom vi frem til at innholdet i styrerapporter og konsulentrapporter hos utdanningsinstitusjonene var veldig varierende. Det var viktig for oss å ha best mulig sammenligningsgrunnlag mellom universitetene. Vår vurdering var derfor å sammenligne mest mulig like dokumenter. Det resulterte i at vi ekskluderte alle andre dokumenter enn årsrapportene fra en ny runde med analyse, og resultatkapittelet består derfor utelukkende av de 20 årsrapportene fra de ulike universitetene fra 2015-2019. Andre relevante dokumenter knyttet til årsrapportene ble presentert i bakgrunnskapittelet i denne oppgaven.

4.3 Tematisk analyse

Grunnen til at vi valgte å gjennomføre en tematisk analyse fremfor for eksempel diskursanalyse var at innholdet i årsrapportene ble ansett som mer interessant enn for eksempel antall ganger de ulike ordene nevnes i dokumentene. Antall referanser er likevel med for å si noe om omfanget av analysen (se vedlegg 5).

Den tematiske analysen av de 65 dokumentene ble gjennomført via analyseprogrammet NVivo 12, noe som resulterte i totalt 87 koder med totalt 2826 referanser fordelt over 17 koder/hovedkategorier (se vedlegg 5). Selv om det var mye arbeid med kodingen bestemte vi oss for å omkode årsrapportene fordelt over 34 antall koder som ble samlet i totalt 11 større koder/hovedkategori med totalt 843 referanser (se vedlegg 6 og 7 for navn på kode, antall referanser og beskrivelse av kode). Kodene som ble brukt første

gang i den tematiske analysen ble bestemt basert på innholdet vi leste - altså ikke forhåndsbestemte koder og mer datadrevet/åpen koding (Gibbs, 2007, s. 44-45).

4.4 Konseptdrevet vs. datadrevet/åpen koding

Da vi gikk igang med omstruktureringen av kodene utelukkende på de 20 årsrapportene hadde vi i mye større grad en konseptdrevet koding ettersom vi kjente mer til innholdet, og hadde mulighet til å lete etter tema basert på at vi allerede har lest teksten. Kodene var da bestemt ut fra de funnene vi hadde analysert oss frem til ved hjelp av forrige runde med tematisk koding (se vedlegg 7) (Gibbs, 2007, s. 44-45). Vi tok som nevnt i bruk analyseverktøyet NVivo for å ha oversikt og struktur i analysen, i tillegg til at programmet gjorde det mulig å gå inn på hver enkelt kode i ettertid for å se nærmere på hver enkelt referanse for å finne trender eller sammenligne referansene innad i koden. Dette har vært spesielt nyttig ettersom vi har tatt i bruk de samme 11 hovedkategoriene av koder på alle fire universitetene (se vedlegg 7). Det betydde at vi kunne sammenligne funn på tvers av universitetene, noe som var nyttig for å komme frem til funn i resultatkapittelet.

Det kan være en utfordring med konseptdrevet koding kontra datadrevet koding i forhold til at datamaterialet skal «passe inn» i en spesifikk kode. For oss har dette skapt et godt utgangspunkt for analysearbeidet, men med en slik tilnærming bør man som regel ha et høyere teoretisk grunnlag og med kjennskap til innholdet i teksten. Vi har derfor valgt å ikke være rigide i tilnærmingen og har lagt til koder underveis dersom det har vært behov for det. For oss betyr dette i praksis at vi har forsøkt å være mindre forutinntatte i tilnærmingen til datamaterialet, og at den konseptdrevne kodingen i større grad har blitt brukt som et verktøy for å gjøre samlingen og sorteringen av funnene lettere istedenfor å binde oss til forhåndsbestemte koder (Gibbs, 2007, s. 44-45).

Mekanismene som var brukt i kodingen henter inspirasjon fra Charmaz' grunnleggende spørsmål innen tematisk analyse. For oss har det hatt betydning for hvordan vi har lest setninger og avsnitt av teksten. Deretter har vi spurt oss selv hva innholdet *egentlig* betyr. Hva har universitetene gjort og hvilken kontekst er innholdet skrevet i som kan påvirke tekstinnholdet? (Charmaz, 2006, s. 80-81). Dette har vi gjort for å forstå bedre

hva som egentlig kommer frem i årsrapportene som er analysert. Har det skjedd noe relevant i foregående år som har betydning for innholdet i rapportene som for eksempel fusjon mellom ulike campus? Å se på teksten på denne måten har vært relevant ettersom kontekstuelle forhold kan påvirke arbeidet som er gjort med ABE-reformen, og dermed påvirke universitetenes prioriteringer for å nå målene med ABE-reformen (Gilje & Grimen, 1993, 142-152).

Beslutningen om å gjennomføre en konseptdrevet koding etter først å ha gjennomført en mer åpen koding baserer seg på at våre ulike bakgrunner mest sannsynlig påvirket hvordan vi forstod og forholdt oss til tekstinnholdet ved bruk av åpen koding. Det er vanskelig nok å unngå forutinntatthet ved åpen koding som enkeltperson, og sannsynligvis enda vanskeligere som to. Ettersom vi måtte diskutere forståelsen av tematikken som uansett gikk igjen i årsrapportene, valgte vi å gjennomføre en mer konseptbasert koding. Vi gikk gjennom og kodet innholdet i de 20 årsrapportene sammen basert på de forhåndsbestemte kodene. Dette ble gjort for å mest mulig eliminere ulik forutinntatthet hos hver av oss, skape felles forståelse og heller få mest mulig nøytralt blikk på teksten (Gibbs, 2007, s. 44-45).

4.5 Styrker og svakheter ved studien

Det noe tilfeldige utvalget av utdanningsinstitusjoner med relativt svake utvalgsriterier kan anses som en svakhet i studien. Samtidig anså vi det som et viktig *utgangspunkt* at utdanningsinstitusjonene på egenhånd kunne være åpne om å dele sine handlingsplaner og resultater. Selv om det etterhvert skulle vise seg at vi kunne få tilgang til alle utdanningsinstitusjonene i Norge sine årsrapporter via NSD Database for statistikk om høgre utdanning [DBH] (u.å.) sine nettsider, er det interessant å studere nærmere de som faktisk svarte på forespørselen. Dette fordi at det kunne være at de håndterte kuttene på en bestemt måte, mer grundig enn andre eller har vært mer tydelige på hva som faktisk er vanlig drift og hva som er ABE-arbeid enn de som ikke har svart. En annen styrke for studien er at funnene sannsynligvis kan være overførbare til andre høyere utdanningsinstitusjoner ettersom utfordringer og tiltak til en viss grad er generaliserbare. I tillegg trenger ikke problemstillingen å begrenses til

utdanningssektoren. Det er tenkelig at lignende utfordringer, som blir presentert i neste kapittel, også kan finnes i andre sektorer.

Det faktum at vi har gjennomgått et stort antall av offentlige dokumenter hos hver av de fire utdanningsinstitusjonene er også noe vi anser som styrkende for studien. På motsatt side har vi muligheten for forutinntatthet når vi har lest årsrapportene ettersom vi leste mange andre dokumenter i forkant før vi oppdaget årsrapportene. Å lese årsrapportene med mest mulig objektivitet og nøytralitet vil derfor være vanskelig og kan ha skapt noen utfordringer. Samtidig er det umulig å være helt nøytral når man leser en tekst - en kontekstuell forståelse og viss form for forutinntatthet vil alltid eksistere (Gilje & Grimen, 1993, s.148-149). For oss har dette kanskje fått mest utslag i form av at vi leste mye fra universitetene før årsrapportene, men lesingen av årsrapportene vil også påvirke vår forståelse av innholdet, og vil for eksempel avhenge av hvilket universitet som blir gjennomgått først. Det betyr at vi hadde flere knagger å henge ting på når vi leste de siste rapportene kontra de første årsrapportene, selv om vi har forsøkt å holde oss mest mulig nøytrale gjennom dataanalysen.

Kvaliteten på dataen som er samlet inn er også noe vi må ta høyde for gjennom denne oppgaven. Er dataen vi besluttet oss for god nok? Vi har vurdert kvaliteten som varierende, men i høyeste grad god nok for denne studien. Grunnlaget for den påstanden er at vi har datamateriale fra fire utdanningsinstitusjoner av lik dokumenttype (årsrapporter). Med andre ord har de hatt de samme krav og rammer å forholde seg til, noe som gir mest mulig likt utgangspunkt. Rapportene har ulik grad av detaljer, men består av mye forskjellig innhold som også kan brukes i andre studier, som for eksempel fokus på økonomiaspektet som i denne sammenheng uteble da vi har vært nødt til å begrense omfanget på oppgaven.

Detaljnivået har vært svært forskjellig i årsrapportene. Det kan tyde på ulikt fokus innen rapporteringen for universitetene, men vi anser og presenterer dette som et funn i resultatkapittelet for oppgaven. Det er mange resultater å finne i årsrapportene og dokumentutvalget, men vi har i neste kapittel valgt å presentere det vi anser som de viktigste funnene fremfor å presentere alt.

4.6 Håndtering av datainnsamling og etiske vurderinger

Vi har kontaktet NSD Personverntjenester via chat på deres hjemmesider for en vurdering av samtykke i denne oppgaven. De var tydelige på at vi *ikke* trengte samtykke fra hverken universitetene eller styremedlemmer som har signert på årsrapportene. Videre har vi holdt oss innenfor de rammene som var grunnlaget for henvendelsen til NSD, og har ingen andre aspekter ved oppgaven som trenger samtykke som ikke ble redegjort for i forespørselen. Vi har også nevnt vurderingskriteriene for universiteter i denne studien. Det har vært viktig for oss å unngå å bruke Universitetet i Stavanger som mulig datainnhenting. Først og fremst fordi vi er studenter ved institusjonen, men også fordi at en av medforfatterne i denne studien er ansatt der, og det kunne svekket troverdigheten om vi skrev om eget studiested og arbeidsplass. Et tredje aspekt er åpenheten knyttet til navngiving av universitetene. I oppgaven beskriver vi de ulike universitetene ved navn, til tross for muligheten til å anonymisere dem. Vi har valgt å navngi dem som følge av at dokumentene er offentlig tilgjengelig for alle å lese via DBH (u.å.) sine nettsider. Dette er med andre ord innhold som universitetene selv har publisert. I tillegg er datagrunnlaget offentlige kilder fra en nettside, som betyr at henvisningene også går til nettstedet fremfor egen empiri. Behovet for eller forventningen om anonymisering av universitetene hadde nok hatt større betydning ved kvalitative forskningsintervju.

5.0 Resultat av årsrapporter

Hovedfunnene fra den tematiske analysen av årsrapportene fra UiT, UiB, OsloMet og NTNU i perioden 2015-2019 viste at *digitalisering*, *samarbeid på tvers* og *organisering* var mest fremtredende for hvordan utdanningsinstitusjonene prioriterer for å nå målene i ABE-reformen. Alle disse tre hovedfunnene går igjen hos de undersøkte institusjonene, men det er imidlertid forskjeller i hvilke tiltak de har prioritert under disse i sitt ABE-arbeid.

Som nevnt var det svært varierende grad av detaljer i årsrapportene hos utdanningsinstitusjonene. Dette tyder ikke nødvendigvis på at noen har gjort mindre enn andre, men at det kan tenkes at institusjonene har ulike rapporteringspraksiser. Tross varierende innhold i rapportene måtte vi begrense presentasjonen av funn betraktelig da rapportene inneholdt store mengder funn som er relevant. Vi har i dette kapittelet valgt å presentere det vi anser som de viktigste funnene for hvert universitet samlet for perioden 2015-2019 fremfor å presentere år for år. Dette er gjort ettersom det i enkelte år er få viktige funn, og at helheten samlet er viktigere enn delene hver for seg.

5.1 Gjennomgang av årsrapporter for Universitet i Tromsø - Norges arktiske universitet (UiT)

UiT skiller seg ut fra de andre utdanningsinstitusjonene som det universitetet med færrest detaljer, konkrete tiltak og resultater å vise til i sine årsrapporter i løpet av perioden 2015-2019. Det har blitt opprettet flere prosjekter som skal håndtere ABE-kuttene, men det overhengende funnet for UiTs del er at de har mye fokus på utredning og kartlegging.

UiT skrev i sin årsrapport for 2015 at de tolker intensjonene med ABE-reformen som «å sørge for mindre byråkrati og mer igjen for pengene» (UiT- Norges arktiske universitet [UiT], 2016, s. 24). Videre skriver de i årsrapporten for 2016 at: «krav til redusert byråkrati og ønske om mest mogleg midlar til kjerneaktiviteten fordrar kontinuerleg arbeid for å gjere administrasjonen meir effektiv og smartare samstundes som vi skjøttar det omfattande forvaltningsansvaret vårt» (UiT, 2017, s.7).

Ved gjennomgang av UiT sine årsrapporter finner vi i hovedsak to sentrale tiltak for å gjøre administrative tjenester bedre, mindre ressurskrevende og mer effektive:

Forbedringsprosessen og Adm2020 (UiT, 2017, s. 26). I tillegg blir det satset på digitalisering for å styrke og effektivisere organisasjonen. I disse prosjektene har UiT inkludert sine ansatte, men i motsetning til de andre tre utdanningsinstitusjonene i denne studien kan vi ikke se at de har valgt å leie inn konsulentselskap for hjelp til kartlegging av administrative deler av organisasjonen.

Forbedringsprosessen er et administrativt utviklingsarbeid i regi av universitetsdirektøren. Målet er «å få mer tid til å gjøre de riktige tingene» hvor det tas tak i enkeltprosesser som oppleves unødvendig tungvint av de ansatte (UiT, 2017, s. 35). Disse prosessene kartlegges i en verdistrømsanalyse, og basert på denne blir det foreslått nye og mer effektive måter å løse oppgavene på. UiT skriver at metoden er inspirert av Lean, og UiT skiller seg ut fra de tre andre som den eneste institusjonen som konkret viser til en organisasjonsteori i sitt utviklingsarbeid. Hensikten med Lean er som nevnt i teorikapittelet å utforme produksjonsprosesser som en mest sammenhengende flyt uten unødvendige kostnader. Ved å bruke Lean-metodikk i kontinuerlige forbedringsprosesser i hele organisasjonen kommer det frem at de ser for seg å fjerne byråkratiske omveier og unødvendig tidsbruk, både arbeidstid og ventetid. UiT ønsker på den måten å etablere smidige og forutsigbare arbeids- og saksbehandlingsprosesser, likt tjenestenivå for brukere og høyere kvalitet på de administrative tjenestene i en helhetlig og gjennomgående administrasjon (UiT, 2016, s. 16; UiT, 2018, s. 27; UiT, 2019, s. 34). De har i perioden gjennomført forbedringsprosesser på flere områder i organisasjonen. Denne Lean-inspirerte prosessen nevnes i årsrapportene fra 2015-2018, men ingenting tilsier at den ikke lengre er gjeldende selv om den ikke nevnes i 2019.

Ved gjennomgang av årsrapportene fra UiT presenteres Adm2020 som et flerårig prosjekt og hovedtiltaket for å håndtere kravene fra Regjeringens ABE-reform. Prosjektet ser på den totale administrative organiseringen og oppgavefordelingen ved UiT. Adm2020 har som mål om å samlet sett redusere administrativ ressursbruk og sikre at UiT organiserer seg effektivt på tvers av nivåer og campus. I Adm2020 har det vært gjennomført to større endringsprosesser i perioden: innføring av 13 nye fellestjenester og en ny organisasjonsstruktur for alle nivå av administrasjon. De 13 nye fellestjenestene anses som «...et vesentlig grep for å møte kravene om effektivisering, digitalisering og spesialisering. Det er også en måte å sikre nødvendig dimensjonering av et administrativt område, og derfor et vesentlig styringsmessig grep som på sikt forventes å ha effekt» (UiT, 2018, s. 26).

Bakgrunnen for opprettelsen av den nye organisasjonsstrukturen var at

forenkling og digitalisering av oppgaver gir ikke ønskede og nødvendige effekter dersom det ikke er mulig å endre sammensetningen og oppgavefordelingen i administrasjonen. Målet med prosjektet er både å skape mer robuste og standardiserte tjenester og å kunne ta ut kuttene i tilknytning til regjeringens reform for avbyråkratisering og effektivisering i form av reduserte utgifter til administrasjon (UiT, 2018, s. 7).

Ifølge årsrapporten for 2019 gjenstår det en del arbeid med Adm2020-programmet før målene er nådd, og arbeidet skal derfor fortsette inn i 2020. For å utvikle administrasjonen videre skal det totale administrative tjenestetilbudet kartlegges, samt de 13 nyetablerte tjenestene skal evalueres for å definere behov for å justere tjenesteoppsett eller dimensjonering. Når arbeidet er gjennomført skal universitetsdirektøren vurdere hva som må til for å utvikle og lede administrasjonen framover som et ledd i UiTs kontinuerlige forbedringsarbeid. Adm2020 planlegger å fortsette å arbeide med å redusere andelen midlertidig ansatte i henhold til fastsatte måltall og planer, frigjøre midler til kjernevirksomhet ved å redusere antallet administrative årsverk og implementere fellesløsninger som kommer fra blant annet BOTT-samarbeidet. Status for tiltakene skal etter planen legges frem for styret i juni 2020 og februar 2021 (UiT, 2020, s. 5, 35).

Det ble også laget en digitaliseringsstrategi i 2016 som skal følges opp gjennom handlingsplaner, og som har som mål å fornye, forenkle og forbedre virksomheten ved å følge med på utviklingen og tilpasse seg digitale løsninger. Denne skal danne grunnlag for forbedringsarbeidet både innen kjernevirksomheten og administrasjonen. I tillegg er digitaliseringssatsingen i stor grad knyttet til BOTT-samarbeidet og sektorløsninger som følge av at UiT i deres strategi påpeker at de skal prioritere sektorløsninger fremfor egne løsninger på områder det er mulig. Gjennom samarbeidet med universitetene i Bergen, Oslo og Trondheim (BOTT) skal UiT bidra til etablering av flere administrative fellesløsninger mellom de store institusjonene i UH-sektoren (UiT, 2019, s. 22).

5.2 Gjennomgang av årsrapporter for Universitetet i Bergen (UiB)

UiB har vektlagt digitalisering av arbeidsprosesser og administrasjon i større grad enn omorganisering, i motsetning til for eksempel UiT, som har hatt et større søkelys på organisering. UiB har også fokus på organisering, men flere planlagte tiltak skal gjøres et stykke frem i tid. I årsrapportene til UiB kommer det heller ikke tydelig frem hvorvidt, og isåfall hvilken grad, de har involvert ansatte i kartleggingsarbeidet for prioritering, men i likhet til flere andre har også UiB leid inn konsulentselskap for hjelp til kartlegging og forslag til videre tiltak (Universitetet i Bergen [UiB], 2020, s. 49).

UiB vedtok i 2015 at Regjeringens effektiviseringskutt skulle tas ut gjennom effektivisering av administrasjonen (UiB, 2016, s. 23). Det ble derfor satt fokus på tiltak som skulle bidra til dette, samt til å sikre handlingsfrihet og at mest mulig ressurser brukes inn mot kjerneaktivitet og strategiske satsinger. UiB begrunnet dette i 2017 med at:

Effektivisering krever endring i arbeidsprosesser i retning av mer standardisering, digitalisering og større grad av selvbetjeningsløsninger. Det stilles også nye kompetansekrav og evne til omstilling både for den enkelte og for ulike grupper ansatte. Effektivisering forutsetter større grad av samhandling mellom nivåene, felles prioritering og arbeidsdeling. Vi må i langt større grad enn tidligere dele på ressurser og kompetanse. (UiB, 2018, s. 55)

De fleste sentraladministrative avdelingene har gjennomført organisasjonsutviklingsprosjekter fra 2016 med forbedring av strukturer og tjenester, og UiB satt som mål i 2016 å redusere antall administrative stillinger med 50 årsverk over en fireårsperiode. Blant annet ble #ORG2022 opprettet i 2016 med formålet om å identifisere mulige kilder til innsparinger. #ORG2022 skal supplere de økonomiske kuttene med tiltak som gjør det mulig å effektivisere og forhåpentligvis øke kvaliteten på prosessene til UiB (UiB, 2017 s. 28, 31-32). Det har blitt iverksatt flere tiltak i hele organisasjonen innen dette prosjektet, både innenfor digitalisering og reduksjon i administrative stillinger. Innen digitalisering har UiB også vært med i BOTT-samarbeidet med andre institusjoner for å komme frem til felles digitale løsninger. Det er også verdt å nevne at UiB, i likhet med NTNU, har spesifisert i årsrapportene at de har hatt fokus på robotteknologi for å automatisere administrative arbeidsprosesser. Fra 2018 har også UiB økt omfanget av digitaliseringsprosesser, mye gjennom deres store digitaliseringsprogram

DigUiB som blant annet tar for seg en helhetlig digitaliseringsprosess av administrative tjenester (UiB, 2019, s. 48-49).

Fra 2019 har UiB arbeidet med den helhetlige administrative tjenesten gjennom Prosjekt tjenesteutvikling, hvor fokuset er å gi god støtte til universitetets kjernevirksomhet og primæroppgaver, blant annet med å arbeide for en samlet sentraladministrasjon fra 2022 (UiB, 2020, s. 6-7). UiB har igangsatt og gjennomført flere digitaliseringsprosesser, men forventer selv at ABE-kuttene skaper problemer for dem videre

Selv om universitetet arbeider målrettet med å effektivisere og utvikle administrasjonen, representerer det langvarige ABE-kuttet en utfordring som ikke lenger kan løses gjennom rene administrative kutt. Styret er bekymret for at kuttene rammer universitetenes faglige virksomhet og svekker den internasjonale konkurransekraften. (UiB, 2020 s. 7)

5.3 Gjennomgang av årsrapporter for OsloMet - storbyuniversitetet (OsloMet)

Det som skiller OsloMet fra de to foregående universitetene er at de viser til mer detaljer og konkrete områder for prioriteringer i sine årsrapporter i perioden 2015-2019. Dette inkluderer blant annet opprettelse av prosjekt, kartlegging og iverksettelse.

OsloMet viser til lite ABE-arbeid i årsrapporten for 2015, men hadde i 2016 en gjennomgang av alle administrative områder for å vurdere potensialet for effektivisering og avbyråkratisering. Et konsulentselskap ble brukt som ekstern rådgiver i arbeidet, og kom med anbefalinger som ble lagt til grunn i planleggingen for å effektivisere driften av organisasjonen (Høgskolen i Oslo og Akershus [HiOA], 2016; HiOA, 2017, s. 39). I tråd med regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform, og institusjonens mål om å ha en effektiv administrasjon, vedtok styret ved OsloMet å redusere årlige personalkostnader til administrasjon med om lag 120 millioner kroner over en treårsperiode fra 2017 og å styrke andelen undervisnings- og forskningsansatte mot administrativt ansatte. Forholdstallet på 2,3 ble satt som mål da det ble betraktet som et gjennomsnitt av sammenlignbare institusjoner. Dette var bakgrunnen for at programmet Administrasjon for fremtida ble opprettet i 2017 (OsloMet, 2018, s. 36).

Planen med programmet Administrasjon for framtida var at det skulle ha særlig fokus på ulike omstilling, forbedrings- og effektiviseringstiltak i de kommende årene, samt ha større vektlegging av gevinstrealisering for å nå ønskede mål. Det ble blant annet innført ansettelsesstopp og stillingsstopp i januar 2018 som virkemidler for å redusere andelen administrativt ansatte ved OsloMet. For å sikre at institusjonen likevel hadde tilstrekkelig med ressurser og kompetanse ble internrekruttering og internmobilitet et fokus, og internrekrutteringsportalen ble lansert høsten 2017. Her kunne de enhetene som hadde behov for ressurser lyse ut oppgaver, noe som ga ansatte mulighet til å tilegne seg ny kunnskap og dele sin erfaring med andre enheter (OsloMet, 2017, s.6; OsloMet, 2018, s. 36-41). Dette skiller seg fra de tre andre undersøkte institusjonene ettersom OsloMet er mer konkrete i sin beskrivelse av internmobilitet som bruk av tiltak. Administrasjon for framtida anses også å ha bidratt til en bedring i forholdet mellom vitenskapelige og administrative ansatte i perioden. OsloMet hadde 738 administrativt ansatte i oktober 2017 og desember 2019 var det redusert til 704, mens antallet ansatte i undervisnings-, forsknings- og formidlingsstillinger har økt i samme periode fra 1304 til 1395. I 2019 budsjetterte OsloMet for første gang med at de ville ta ut full på gevinst på ca. 24 millioner kroner fra programmet. Regnskapet viste likevel at fullt uttak av gevinsten ville ta lengre tid enn antatt, spesielt knyttet til uttak av bemanning (OsloMet, 2019, s. 42; OsloMet, 2020, s. 50).

OsloMet har i perioden også utformet digitaliseringsstrategi da effektivisering gjennom bruk av teknologi ble ansett som et viktig område for å nå ønskede mål. Det har også blitt planlagt og iverksatt flere tiltak i perioden, blant annet opprettelse av fellestjenester, fysisk flytting, standardisering og økt selvbetjening for å bedre effektiviseringen (HiOA, 2017, s. 39; OsloMet, 2020, s. 50). Selv om OsloMet ikke er inkludert i BOTT-samarbeidet med UiT, UiB og NTNU, har de vært delaktig i andre samarbeid med institusjoner i utdanningssektoren om å få på plass digitale administrative fellesløsninger (HiOA, 2017, s. 39).

OsloMet gjennomførte i 2019 et arbeid med å utrede en helhetlig administrativ organisering. I desember 2019 ble rapporten fra utvalget levert, og tok for seg ulike muligheter til å benytte organisasjonsstruktur som verktøy i effektiviseringsarbeidet. Oppfølgingen og eventuelle endringer på bakgrunn av rapportens innhold skulle etter planen begynne i 2020 (OsloMet, 2020, s. 50). Det kan derimot se ut som at OsloMet synes det videre arbeidet med ABE-reformen kan bli vanskelig. OsloMet skiller seg ut fra de andre tre universitetene i oppgaven

med å fremstå som mer selvkritiske ved at de i større grad viser til at de ikke har oppnådd ønsket effekt av tiltakene enda, i tillegg kom det frem følgende i årsrapporten for 2019

Regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE) krever at OsloMet løser oppgaver mer effektivt, og organisasjonen viser i dette henseende svak endringskapasitet. Det er for få iverksatte tiltak med tilstrekkelig effekt tidsnok. Tiltakene som skal gi innsparinger har ikke gitt effekt så raskt som forutsatt i budsjettene og det vil ta lengre tid å ta ut gevinsten. Fakulteter og fellesadministrative enheter opplever i større grad enn tidligere utfordringer med å omstille organisasjonen i takt med de reduserte økonomiske rammene ...Viktige tiltak: Holde igjen midler til å gjenoppbygge OsloMets avsetninger til et akseptabelt nivå, øke bevissthet rundt organisasjonens økonomiske utfordringer og manglende handlingsrom, og gjennomgang av administrativ organisering av tjenester og funksjoner, effektivisering og arbeidsdeling på universitetet. (OsloMet, 2020, s. 48)

5.4 Gjennomgang av årsrapporter for NTNU

NTNU sine årsrapporter skiller seg fra de tre andre sine ved at de er vesentlig mer detaljerte og man får et inntrykk av at de har sett på mange flere områder. Vi måtte derfor begrense funnene betraktelig mer her enn hos de andre. I årsrapporten til NTNU for 2016 kom det frem at de tolket ABE-reformen på følgende måte

Regjeringen har ikke definert begrepene «avbyråkratisering og effektivisering» nærmere, men i vår sammenheng har vi (i første omgang) valgt å rette oppmerksomheten mot mulige forenklinger, standardisering og effektivisering av den administrative virksomheten på alle nivå. Dette innebærer at vi må utvikle et administrativt støtteapparat med et varig redusert kostnadsnivå, dvs. løse oppgavene på nye måter med mindre ressurser eller fjerne oppgaver. Målet er at dette ikke skal medføre redusert kvalitet eller gå ut over primærvirksomheten. (NTNU, 2017, s. 53)

Gjennom 2016 og 2017 gjennomførte NTNU en administrativ effektivisering knyttet til ABE-reformen og fusjonen i tråd med styrets effektiviseringskrav. Fusjonen mellom NTNU og høyskolene i Ålesund, Gjøvik og Sør-Trøndelag trådte i kraft 1. januar 2016, mens ny

organisering av både faglig og administrativ virksomhet ble innført fra 1. januar 2017. I utgangspunktet var fusjonen og administrativ effektivisering to ulike prosesser, men NTNU iverksatte dem samtidig. Reorganiseringen av NTNU innebar store endringer, blant annet sentralisering av flere administrative tjenester og opprettelse av nye fellesadministrative avdelinger. Sentralisering av tekniske og administrative tjenester knyttet til variabel lønn, IKT og dokumentasjonsforvaltning er eksempler på strukturelle grep NTNU gjorde. Den administrative oppgavefordelingen mellom nivåene ble endret på flere områder, og omtrent 1500 administrativt ansatte ble innplassert i ny stillingsstruktur. I tillegg gjennomførte de lederskifte for åremålstilsatte ledere i august og reduserte den administrative bemanningen med cirka 7 % (NTNU, 2016, s. 6, 20-21; NTNU, 2017, s. 6; NTNU, 2018 s. 57-60).

Det kan se ut som at NTNU har utnyttet fusjonen de var igjennom og at denne har gitt de en fordel i deres ABE-arbeid. Dette for at fusjonen medførte at NTNU hadde flere ledere innenfor samme funksjonsområde og flere medarbeidere som løste samme oppgaver. Behovet for en del stillinger og oppgaver falt dermed bort som følge av fusjonen og etableringen av den nye administrative organisasjonen. Disse dupliseringseffektene ble tatt ut i 2017. Effekten av stordrift ble også i stor grad tatt ut i 2017, men ble sett på som at det var potensial for å hente ut ytterligere stordriftsfordeler gjennom å samle funksjoner, forenkle prosesser og øke standardisering og digitalisering i fremtiden (NTNU, 2018, s. 61). NTNU skrev da følgende: «Det tar gjerne tid å ta ut potensialet av en slik omstilling og en forbigående nedgang i kvaliteten. Erfaringene viser da også at det gjenstår en del arbeid med å ta ut gevinstene og ytterligere tilpasninger må til» (NTNU, 2018, s. 61). I 2018 ble situasjonen fulgt opp nøye, og det ble foretatt tilpasninger og justeringer på flere områder. Fokuset var spesielt rettet mot campusene i Gjøvik og Ålesund, der de administrative endringene har vært store og der særlig geografisk avstand ga utfordringer (NTNU, 2019, s. 20-21).

NTNU har i likhet med OsloMet utviklet metodikk for mer erfaringsutveksling, kompetanseheving og læring på tvers i organisasjonen, samt innført kunngjørings- og tilsetningsstopp fra 2016. Kutt i administrative stillinger har skjedd i hele perioden gjennom naturlige avganger hos NTNU, samtidig som flere midlertidige engasjement ble avsluttet. I motsetning til andre universiteter har NTNU hatt større fokus på langtidsplanlegging og utviklingsplan for systematisk beslutningsstøtte (NTNU, 2020, s. 43).

De senere år har NTNU fulgt opp målene i regjeringens ABE-reform blant annet ved å prioritere ytterligere reduksjon av administrativ bemanning, samtidig som de har arbeidet med

prosessforbedring og digitaliseringstiltak. NTNU skriver selv at de skiller seg fra sektoren ved å ha en betydelig reduksjon i støtteapparatet samtidig som de har en vesentlig vekst i kjernevirksomheten. Dette mener de at viser at det tilsynelatende har skjedd en positiv utvikling i den administrative produktiviteten. Det tilføyes derimot at de må være svært forsiktige med å trekke slike konklusjoner da det er langt flere forhold som må belyses for å vurdere utviklingen i administrasjonens produktivitet. NTNU viser til at utviklingen må følges videre ettersom det sendes signaler fra organisasjonen som tyder på at bildet er nyansert og ikke utelukkende positivt (NTNU, 2018 s. 62). NTNU har også økt forholdstallet mellom faglige årsverk og administrative årsverk, hvor hvert årsverk i administrasjonen «betjente» to årsverk i faglige stillinger i 2018. De har liten kunnskap om hvordan dette har påvirket kvaliteten på tjenestene og produktiviteten for det faglige personalet, men er i gang med en utarbeidelse av analyser av denne tematikken, ifølge NTNU (NTNU, 2019, s. 48).

En rapport fra 2017 pekte på muligheter for NTNU til å redusere rundt 30 millioner kroner i direkte eller indirekte personalrelaterte kostnader gjennom for eksempel å endre måter å arbeide på, redusere reiseaktivitet og innføre felles print. En viktig grunntanke hos NTNU var at gjenværende kostnadsutt gjennom ABE-reformen ikke bare kan tas ut ved å redusere bemanningen, og at medarbeidere hos NTNU skulle involveres i å finne muligheter for kostnadsreducerende tiltak. En viktig forutsetning for dette var at organisasjonen nærmet seg et kritisk nivå innen enkelte tjenesteområder, og fordi NTNU i samme periode hadde god vekst i kjerneaktiviteten. Tett lederoppfølging ble sett på som sentralt for at denne type effekter skal kunne hentes ut (NTNU, 2018, s. 61-62). Denne grunntanken ligger nok til grunn for at det i 2018 ble det tatt helhetlige grep for å forbedre arbeidsprosessene og sikre mer effektiv ressursutnyttelse. Dette utviklingsarbeidet, som besto av en rekke utviklingsprosjekter, ble strategisk forankret i «Politikk for digitalisering og prosessutvikling» og fikk tydeligere ledelsesforankring gjennom ny organisering (NTNU, 2019, s. 7).

Et gjennomgående funn i NTNUs årsrapporter var at de har et bredere fokus enn de andre tre, og dette går ut på å forbedre, standardisere og digitalisere et stort antall arbeidsprosesser. Det ble i 2018 etablert et digitaliseringsprogram hvor formålet var å samle og koordinere alle digitaliseringstiltak ved NTNU. Dette for å øke bruken av, og fremdriften i, NTNU sitt digitaliseringsarbeid. Visjonen til programmet var at «NTNU skal være ledende på fremtidsrettede digitale tjenester», og ved utgangen av 2018 bestod digitaliseringsprogrammet av 26 prosjekter (NTNU, 2019, s. 28). Det var et parallelt arbeid med å utvikle en politikk for

digitalisering og prosessforbedring, og denne ble vedtatt i starten av 2019. Etter planen skal dette følges opp med operative planer hvor digitaliseringstiltakene i større grad skal knyttes til NTNU sine strategiske mål. Det har også blitt iverksatt tiltak for å øke den digitale kompetansen hos de ansatte gjennom blant annet «Digi-dag» som skal vise de aktuelle digitale tiltakene som er igangsatt, og prosjektet «Økt digital kompetanse» for å gi ledere og HR-avdelingen god digital støtte til å drive kompetanseutvikling av ansatte, samt sikre at gevinstene som digitaliseringsarbeidet gir kan hentes ut (NTNU, 2019, s. 28-29).

I årsrapporten for 2019 presenterer NTNU at de har automatisert 10 prosesser, og disse «virtuelle medarbeiderne» behandlet omtrent 230,000 saker i 2019. Det vil si 9000 frigjorte timer eller 240 ukesverk, og den årlige effekten antas å bli større. Den frigjorte tiden har gitt reduserte kostnader og frigjort kapasitet slik at de har fått mulighet til å ta tak i oppgaver som tidligere har blitt nedprioriterte. Det har også ført til at de har fått bedre tid til utvikling, lederstøtte og unntakshåndtering, samt gitt økt tilfredshet hos ansatte, økt kvalitet som følge av færre menneskelige feil og saksbehandling som gir brukerne raskere svar (NTNU, 2020, s. 43). NTNU planlegger flere standardiseringstiltak, og har blant annet utviklet et felles sett av verktøy og maler som har blitt samlet i en digital plattform. Dette har forenklet arbeidsdagen ved å redusere dobbeltarbeid og minimere risiko for feil, og antas å redusere tidsbruken med 10–15 % (NTNU, 2018, s. 21-22).

NTNU har i likhet med de andre undersøkte universitetene også vært delaktig i samarbeid med andre institusjoner, blant annet gjennom BOTT-samarbeidet. NTNU var også vertskap i 2018 for et seminar om «Digital virksomhetsstyring i UH-sektoren» med omtrent 100 deltakere fra store deler av utdanningssektoren. En samstemt konklusjon fra dette seminaret var at «...arbeidet med å utvikle gode digitale løsninger for virksomhetsstyring hemmes av at informasjonsarkitekturen i dag er silobasert og fragmentert, og at digitaliseringen av UH-sektoren forsinkes som følge av mangel på felles digital informasjonsarkitektur» (NTNU, 2018, s. 60). Anbefalingene som kom fram var at Kunnskapsdepartementet bør ta et initiativ som sikrer at det blir utviklet en felles informasjonsarkitektur for UH-sektoren (NTNU, 2018, s. 60).

I årsrapporten for 2018 skriver NTNU at driften anses som rimelig målrettet og effektiv, samtidig viser de til at den gjennom prosessutvikling og digitalisering kan forbedres ytterligere (NTNU, 2019, s. 66). Dette gjenspeiles i NTNU sin strategi ved at blant annet åtte av utviklingsmålene direkte eller indirekte har fokus på det tekniske og administrative

støtteapparatet. Mer konkret kan man si at utviklingsmålene vektlegger digitaliseringstiltak og forbedringer som støtter helhetlige, standardiserte rutiner og arbeidsprosesser. Videre påpeker NTNU at store deler av det eksisterende utviklingsarbeidet må fortsette i 2020 for å hente ut gevinstene av fusjonen, og for å utvikle et campus for fremtiden (NTNU, 2020, s. 9, 42). I tillegg har NTNU hatt fokus på å komme à jour med ABE-kuttene, og i den sammenheng ble det leid inn et eksternt konsultentselskap for å komme med en vurdering for videre ABE-arbeid (NTNU, 2017, s. 30, 57; S-sak 29/18, referert i NTNU, 2019, s. 79).

NTNU trekker imidlertid også frem utfordringer, i likhet med OsloMet og UiB, og viser til at fokuset for virksomheter bør være å utvikle en mer endringsvillig organisasjon og at ABE-kuttene også rammer dem hardt (NTNU, 2019, s. 67). Det skrives at det har vært en tøff periode med hyppige omstillinger som har krevd mye av ansatte og ledere, og dette kan derfor tenkes å ha en videre påvirkning på prioriteringene

Vi er i ferd med å gå fra en lang periode med relativt høy realvekst til en periode der bevilgningen ser ut til å flate ut for mange av NTNUs enheter. Dette gjelder til tross for vekst i resultatene, fordi ABE-kuttet «spiser opp» veksten, noe som vil treffe hele virksomheten. Dette vil oppleves som en ny situasjon for mange enheter, og krever omstilling og at vi evner å bruke de ressursene som vi allerede har bedre. (NTNU, 2020, s. 77)

5.5 Oppsummering av resultater

Gjennom årsrapportene prioriteres det ulike tiltak i ABE-arbeidet, og prioriteringene kan kategoriseres inn under hovedkategoriene *digitalisering*, *samarbeid på tvers* og *organisering*. I tillegg til disse tre hovedfunnene kommer det frem at tre av de fire universitetene opplever problemer knyttet til ABE-reformen som kan tenkes å ha påvirkning på deres videre prioriteringer.

Alle universitetene skiller seg ut på ulike måter. UiT skiller seg ut ved å ha størst fokus på kartlegging og organisering, samt at de prioriterer felles digitale sektorløsninger. Hos UiB kan det trekkes frem at det er et mer balansert fokus på de tre hovedkategoriene, men innen prioriteringer knyttet til digitalisering fremstår det som økt fokus på egne løsninger enn sektorløsninger. OsloMet og NTNU skiller seg ut fra de andre da de viser til flere

gjennomførte og planlagte prosesser og tiltak, hvor spesielt NTNU har et større fokus på langtidsplanlegging enn de andre. NTNU har i tillegg vist seg å være mye mer detaljert enn de andre, og spesielt her måtte presentasjon av funn begrenses ytterligere. Variasjonen i grad av innhold i årsrapportene kan imidlertid skyldes ulik rapporteringspraksis hos de ulike universitetene.

6.0 Diskusjon: Resultat opp mot teori

I resultatkapittelet ble det avdekket tre hovedfunn av prioriteringer hos de fire universitetene: *digitalisering*, *samarbeid på tvers* og *organisering*. Det kom også frem problemer og utfordringer som vi anser som relevant for videre prioriteringer av ABE-kuttene for universitetene. Diskusjonskapittelet deles derfor opp i underkapitler basert på disse kategoriene. Dette er gjort for å enklere kunne diskutere funn opp mot teori og få en ryddigere struktur for å besvare problemstillingen. Selv om vi har delt opp i hovedkategorier, ønsker vi å påpeke at kategoriene ikke er rigide, at de ofte skjer parallelt med hverandre eller glir over i hverandre for å oppnå ønsket resultat.

Teorien ble presentert i teorikapittelet, og det vil bli relevant å se på hvilke typer effektivitet som har vært målet og påvirket universitetene når de har prioritert tiltak under digitalisering, samarbeid og organisering. Det er også relevant å se om New Public Management (NPM) og/eller New Public Governance (NPG) kan ha påvirket prioriteringene som er gjort.

6.1 Digitalisering

Det er tydelig ut i fra årsrapportene at alle de fire universitetene på hver sin måte har valgt å prioritere digitale løsninger, både interne løsninger og fellesløsninger, som en måte å håndtere ABE-reformen på i perioden 2015-2019. Dette har derimot skjedd i ulik grad. Med andre ord har allokeringseffektiviteten vært forskjellig blant utdanningsinstitusjonene i perioden. En mulig årsak kan være at økonomiske situasjoner har skapt begrensninger hos institusjonene. En annen årsak kan være at andre kan ha hatt bedre kunnskap innen digitalisering, som for eksempel NTNU som er en stor institusjon kjent for sin digitale kompetanse.

Allokeringseffektiviteten har med andre ord blitt påvirket av flere årsaker som igjen kan forklare ulikhetene i digitaliseringstiltakene.

Det er også mulig å stille spørsmål om hvor autonome de ulike delene av administrasjonen som skal digitaliseres er. Autonomi står sterkt innen både New Public Management og New Public Governance, og kan ha påvirkning på de digitale løsningene som blir utarbeidet.

Dersom New Public Governance-teorien er styrende for organisasjonene, vil kanskje fokus på samarbeid være naturlig, men at autonomi kan føre til problemer med å lage gode digitale løsninger dersom den er strukket for langt. For eksempel, dersom hver institusjon har utviklet

hver sin egen unike organisering, grunnleggende struktur og måter å gjøre ting på, er det vanskelig å komme frem til en felles løsning som kan passe for alle i et samarbeid på tvers.

Flere av digitaliseringsprosessene som er satt i gang på samtlige universiteter viser til resultateffektivitet, altså at alle de fire universitetene ser denne type gevinster ved å digitalisere. Fokuset i resultateffektiviseringsteorien ligger som nevnt i vektleggingen av «outcome» istedenfor «output», og konkrete resultater kan være vanskelig å vise til i regnskapene. En kan derfor forstå vanskeligheten med å finne tall eller gode mål på effektivisering som omhandler tid, behandlede prosesser og vanskelighetsgraden i arbeidet. NTNU har derimot satt ned mål som kommer til uttrykk ved å gjøre rede for antall prosesser som er automatisert, men vi savner flere gode eksempler på det i rapportene fra alle universitetene. Noe av det som er tydelig av resultateffektivitet er derimot at alle har hatt et fokus på å fornye, utbedre og standardisere digitale administrative arbeidsprosesser. Dette kan tenkes å gi effekter som en enklere og mer brukervennlig prosess for alle involverte parter, altså studenter, administrasjon og faglige ansatte. Ofte vil digitalisering også føre til tidsbesparing hvor man da kan bruke tid på andre formål som tidligere har nedprioritert på grunn av tidsmangel.

Kostnadseffektivitet ønsker som nevnt i teorikapitlet å redusere kostnader uten påvirkning på kvalitet, som er et av områdene New Public Management legger stor vekt på. Dette gjenspeiler seg i årsrapportene til alle de fire universitetene da mange digitaliseringsprosesser har blitt iverksatt for å kompensere for ABE-kuttene. NTNU har blant annet automatisert et stort antall administrative arbeidsprosesser som i 2019 frigjorde 240 ukesverk. UiB har også hatt fokus på robotteknologi og automatisering av administrative arbeidsprosesser, mens hos OsloMet har de hatt fokus på digital selvbetjening. Det kan også tenkes at UiT har iverksatt slike prosesser da deres mål som nevnt er å fornye, forenkle og forbedre virksomheten, og følge med på utviklingen og tilpasse seg digitale løsninger. Dette kommer derimot ikke like godt frem i deres årsrapporter. Ved å digitalisere og automatisere på den måten er formålet å redusere de administrative utgiftene og få en mer effektiv prosess som produserer mer med mindre feil uten høyere kostnad.

I følge årsrapportene har det imidlertid vist seg vanskelig for universitetene å finne gode digitale prosesser som kan føre til oppnåelse av ønsket effektivitet uten at det går ut over kvaliteten. Noe av grunnen kan godt være at parallelle prosesser ved siden av digitalisering, som ny organisering, gjør at digitalisering blir satt litt på vent eller at mer «grunnleggende»

og generelle digitaliseringstiltak prioriteres. Det ventes muligens på en avklaring på hvordan de nye arbeidsoppgavene og -prosessene blir etter organiseringstiltak før det blir vurdert om digitalisering, automatisering og/eller robotisering kan erstatte vanlig administrasjon. Dette kan føre til at noen ikke har innført store og detaljerte digitaliseringsprosesser enda, eventuelt at det blir gjort som UiT viser til, og fellesløsninger prioriteres, og det avventes til at dette er på plass.

Det kan derfor tenkes at digitalisering vil prioriteres enda mer fremover, selv om digitalisering har vært en viktig prioritet så langt i ABE-arbeidet hos alle utdanningsinstitusjonene. Derfor kan det se ut som at digitalisering har vært og fortsatt vil være «i vinden» når det gjelder ABE-arbeid. Dette vil mest sannsynlig ha en innvirkning på allokeringseffektiviteten hos universitetene fordi digitalisering kan tolkes som det som kan gi størst mulig positiv effekt, og derfor vinne frem i prioriteringene hos utdanningsinstitusjonene for å nå målene i deres ABE-arbeid. Dette støttes også opp av den politiske plattformen fra 2019 som viser til at ny teknologi anses som nødvendig for å modernisere virksomheter og at Regjeringen vil støtte opp om dette (Statsministerens kontor, 2019, s. 30). Dette vil muligens kunne føre til flere samarbeid der instanser fra Regjeringen vil bidra i samarbeid for å utbedre teknologiske muligheter, for eksempel med det NTNU påpeker i sin årsrapport om mangel på en felles informasjonsarkitektur. Det kan derfor se ut som det har blitt, og må bli mer, samarbeid mellom både institusjoner på tvers, men også på tvers av hierarki for å få til optimale digitale løsninger. Dette viser til New Public Governance-teori da vi kan se en økt vektlegging på samarbeid, helhetlige prosesser og relasjoner.

6.2 Samarbeid på tvers

Når det gjelder samarbeid på tvers av institusjoner kom det frem i årsrapportene at alle de fire undersøkte utdanningsinstitusjonene er med i flere samarbeid. Samarbeid er derfor noe vi kan si at alle har prioritert for å nå målene i ABE-reformen. Tanken bak samarbeid på tvers er å gi fellesløsninger som igjen kan gi ulike former for effektivisering. Her kan både kostnads-, resultat-, og allokeringseffektivitet knyttes inn. Ved å få på plass fellesløsninger vil utdanningsinstitusjonene mest sannsynlig spare inn på kostnader ved at hver enkelt institusjon vil slippe «å finne opp hjulet» hver for seg. Man vil derfor kunne få kostnadseffektivitet ved at hvert universitet behøver å bruke mindre timer til å kartlegge, opprette og vedlikeholde

systemer alene. I tillegg kan fellesløsninger gi resultateffektivitet som økt standardisering, for eksempel ved enklere brukervennlighet for parter knyttet til flere av institusjonene og mindre sårbarhet i form av at man kan hente hjelp på tvers av institusjonene. Man kan også få økt kvalitet på løsningene ved at flere med ulik kompetanse og erfaring har vært involvert i prosessen slik at flere scenario har blitt tatt hensyn til. Det kan også gi allokeringseffektivitet i form av at institusjoner som tidligere ikke har hatt kapasitet og/eller økonomi nok til å lage bedre løsninger, nå kan bidra i et samarbeid med de ressursene de har og få gevinster de ikke hadde klart på egenhånd. Med andre ord kan muligheten for samarbeid endre prioriteringene hos institusjonene.

Selv om det kommer frem i årsrapportene at alle de fire universitetene prioriterer samarbeid på tvers for å nå målene i ABE-reformen, kommer det ikke tydelig frem hvor mye hvert av de faktisk har bidratt i disse samarbeidene. I årsrapportene står det lite om konkrete bidrag fra andre enn NTNU, hvor NTNU er mest fremtredende og detaljerte i årsrapportene. Med tanke på at UiT i sine årsrapporter prioriterer sektorløsninger fremfor egne løsninger, burde det kunne forventes størst deltakelse i disse samarbeidene. I årsrapportene kan det ved første øyekast imidlertid se ut som at UiT lener seg på at andre i sektoren skal finne frem til løsninger som de så kan ta i bruk. Ser man til New Public Governance-teori hvor ønsket er at institusjoner og organisasjoner skal samarbeide og lære av hverandre, er det derimot en kjent utfordring at det ofte er en ujevn deltakelse i et samarbeid. I følge New Public Governance vil ofte den største med mest ressurser ha mest makt. Som kjent er NTNU en stor institusjon, og man kan derfor stille spørsmål med om dette er årsaken til at NTNU er mest fremtredende i årsrapportene, om det dreier seg om ansvarsfraskrivelse fra de andre institusjonene eller om det bare dreier seg om kortfattet rapportering med få detaljer slik at det i årsrapportene ser ut som en skjev balanse i samarbeidene, altså ulik rapporteringskultur.

Som nevnt ble det arrangert seminar for å utvikle gode digitale løsninger i UH-sektoren, men konklusjonen ble at det ikke er mulig å få til dette optimalt uten at Kunnskapsdepartementet utvikler en felles informasjonsarkitektur for UH-sektoren. Man kan derfor stille spørsmålet: Er det mulig for institusjonene å få til optimale fellesløsninger ved å samarbeide på tvers før dette er på plass? Det er ikke et spørsmål det vil gås nærmere inn på i denne oppgaven, men dette viser til New Public Governance-teori hvor aktører må samarbeide både horisontalt og vertikalt i «hierarkiet» for å komme frem til best mulige prosesser. I tillegg viser også dette til utfordringene med New Public Governance, altså at et samarbeid ikke bare er enkelt da

prosessen kan stoppe opp i de ulike leddene og at det ofte ikke har blitt enighet om samarbeidsprosessen i forkant.

6.3 Organisering

Alle de fire utdanningsinstitusjonene har prioritert ulike tiltak inn under organisering i deres respektive ABE-arbeid for å nå målene. Ettersom organisering er et omfattende tema, har vi her valgt å dele opp dette delkapittelet i hvert av de fire universitetene for å lettere kunne diskutere hvert av de opp mot teori. Tross at de har ulik allokeringseffektivitet er det derimot viktig å påpeke at det er flere likhetstrekk hos dem. Et av likhetstrekkene vil det gjøres rede for her, og ikke tas med videre inn under hver av institusjonene da det er likt for de alle.

Et likhetstrekk som har kommet frem i årsrapportene er fokusert på organisering som grunnpilar for å kunne fortsette med videre effektiviseringsarbeid og få mest mulig gevinst ut av tiltak. Det fokuseres blant annet på sammenslåinger gjennom opprettelse av fellesadministrasjon, fusjonering med andre institusjoner og samarbeid på tvers. Dette strider mot New Public Management-teori som viser til at oppspalting og -deling av organisasjoner gjør de mer fleksible, tilpasningsdyktige og ikke minst mer effektive. Funnene i årsrapportene taler med andre ord mot inspirasjon fra New Public Management på dette området, og heller for New Public Governance grunnet vektlegging av prosessen med å samle administrasjon, samarbeid innad i organisasjonene og samarbeid på tvers av utdanningsinstitusjonene.

Under vil det diskuteres hva de fire universitetene har gjennomført under organisering, hvilken organisasjonsteori de har hentet inspirasjon fra og hvilke effektiviseringsgevinster de har ønsket å oppnå.

6.3.1 UiT

Som det kommer frem i resultatkapittelet har UiT opprettet to organiseringsprosjekter som skal jobbe med avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen: «Forbedringsprosessen» og «Adm2020».

Forbedringsprosessen baserer seg på Lean-metodikk for å ha kontinuerlige forbedringsprosesser, og har som formål å ta tak i enkeltprosesser som er unødvendig

tungvinte. Den skal blant annet fjerne byråkratiske omveier og unødig tidsbruk, både i form av arbeidstid og ventetid. Lean-metodikk vil som nevnt bety at det unngås unødvendig bruk av ressurser og vil se på at en prosess har en optimal flyt fra start til slutt. Dette har likheter til organisasjonsteorien New Public Management hvor det er et fokus på kostnadseffektivitet, altså at det produseres et produkt eller tjeneste («output») til lavest mulig kostnad («input»). Det kan med andre ord sies at UiT har prioritert en tilnærming knyttet til New Public Management for hvordan de skal løse ABE-kuttene. Denne tilnærmingen kan sies å være et eksempel på kostnadseffektivitet, hvor UiT fokuserer på å kutte kostnader i sitt ABE-arbeid ved å kvitte seg med unødvendig arbeidstid, altså administrasjonskostnader. I tillegg er Forbedringsprosessen rettet mot resultateffektivitet da den også har som formål å øke kvaliteten og brukervennligheten for alle involverte parter.

Det har allerede vært igangsatt og gjennomført flere forbedringsprosesser ut fra dette prosjektet hos UiT, men selv om de har investert mye tid og ressurser i prosjektet er det lite rapportert om prosjektet i årsrapportene. Hva er resultatene etter kutt, gjennomgangene og forbedringsprosessene? Med bakgrunn i organisasjonsteorien oppfattes det som lite nyttig ressursbruk å investere mye tid og ressurser i Lean-baserte prosesser, som har mye fokus på «input» og «output», om man ikke har synlige resultater. Det kan tenkes at UiT har gode resultater fra dette prosjektet, men at disse ikke har blitt presentert i årsrapportene. Imidlertid er formålet med årsrapportene at de skal gi et dekkende bilde av institusjonens resultater og gi grunnlag for å vurdere måloppnåelse og ressursbruk. Det er med andre ord vanskelig å si om prosjektet har hatt tydelig kostnads- og/eller resultateffektivitet hos institusjonen, men det kan sies å ha vært prioritert i perioden, altså hatt allokeringseffektivitet. Prosjektet nevnes derimot ikke i rapporten fra 2019, og det er derfor vanskelig å vite om prosjektet er en form for videre allokeringseffektivitet og prioritering fremover.

Adm2020 har som nevnt også inngått i UiT sin allokeringseffektivitet, og er betegnet som deres hovedtiltak i ABE-arbeidet. Siden et av formålene i programmet er å redusere ressursbruken kan dette betraktes som et tiltak for å oppnå kostnadseffektivitet. I tillegg er det også knyttet til resultateffektivitet ved at de også ønsker å gi en ryddig oversikt over administrative oppgaver og gjøre dem mindre sårbare. Adm2020 har vært stabil innen allokeringseffektiviteten til UiT gjennom hele perioden da dette har blitt ansett som best mulig tiltak i arbeidet med ABE-reformen. Det påpekes også i rapportene at dette programmet vil fortsette fremover og at det legger grunnlaget for annet fremtidige ABE-arbeid.

Et relevant spørsmål her er derimot hvor mye arbeid som faktisk har blitt gjort innenfor dette tiltaket i perioden. Siden Adm2020 fremstår som hovedtiltaket hos UiT for å nå målene i ABE-reformen, burde det ha vært mer detaljer rundt både målsetting og resultater i perioden i årsrapportene. Selv om det mangler i årsrapportene betyr ikke det at det ikke er gjort. Det kan tenkes at det finnes interne dokumenter hos UiT på dette, men slike resultatene er vanlig å inkludere i en årsrapport hvor man har blitt bedt om å gjøre rede for nettopp dette. Det kan derfor stilles spørsmål ved om dette faktisk er et tiltak som har gitt tydelige effektiviseringsgevinster i perioden. Adm2020 kan imidlertid betraktes som et tiltak inspirert av New Public Management hvor det vektlegges prosessendringer for å nå kostnadsreduksjon og effektivitet. Det kan tyde på at hensikten med dette programmet er å bryte opp gammel oppbygging av administrasjonen og få på plass fellesadministrasjon som en selvstyrt enhet. I tillegg kan nok Lean-metodikken de allerede ser til i Forbedringsprosessen knyttes inn også her ettersom de også ønsker standardiserte og effektive prosesser som enkelt kan iverksette fremtidige tiltak.

Et av punktene UiT skiller seg ut fra de andre på er at de ikke har leid inn et konsulentselskap for hjelp med å kartlegging av mulige gevinst- og kuttområder i ABE-arbeidet. Hvorfor dette ikke har blitt gjort, eller om det er en fremtidig allokeringseffektivitet kommer ikke frem i årsrapportene. Selv om begrunnelsen ikke fremkommer kan det tenkes at enten kostnadseffektivitet eller former for resultateffektivitet ligger bak denne beslutningen. Konsulentselskap kan være dyre å leie inn og det oppfattes som en kostnadseffektiv beslutning å heller bruke pengene på intern kompetanse som de allerede har. Muligens er tanken at ansatte hos UiT best kjenner til utfordringene i de ulike prosessene, og at denne involveringen vil føre til resultateffektivitet i form av økt endringsvilje ved at ansatte føler seg hørt og får ha innspill i prosessen. Denne prioriteringen kan imidlertid også ha negative konsekvenser, i form av at det kan være lite effektivt å kun involvere egne ansatte til å komme med tiltak som følge av at de kan ha større vansker med å se nye muligheter. Dette kan være en av årsakene til at UiT viser til mye kartlegging og lite konkrete resultater i sine årsrapporter, og at det ikke foreligger enighet om felles målsetting og fremgangsmåte. Dersom dette er tilfelle kan det sies at UiT har hatt en New Public Governance-basert tilnærming ved at universitetet har hatt tillit til sine ansatte og samarbeid til grunn for sin prioritering og allokeringseffektivitet, noe som kan beskrives som et eksempel på en «bottom-up»-prosess.

Fra et overordnet blikk på årsrapportene ser det ut som at UiT står ganske svakt i forhold til de andre undersøkte utdanningsinstitusjonene i forhold til dynamisk effektivitet. Hovedfokuset i årsrapportene til UiT i perioden har vært på kartlegging, og det vises som nevnt til svært få konkrete resultater innen organisering. De andre institusjonene er derimot mer detaljerte i deres respektive årsrapporter innen både kartlegging, målsetting og resultater. Det kan derfor se ut som at UiT har slitt ekstra i forhold til de andre med å tilpasse seg ABE-reformen og å utføre arbeidet som har medfulgt innen en kort tidshorison. Muligens vil status for Adm2020-programmet vise noe annet når resultater legges frem i 2020 og 2021.

6.3.2 UiB

I årsrapporten fra 2015 skrev UiB at de tolket effektivisering som større grad av samhandling mellom nivåene, felles prioritering og arbeidsdeling, samt at det må deles på ressurser og kompetanse i større grad enn før. Det ble også satt konkrete mål om kutt i årsverk og blant annet ble organisasjonsprosessen #ORG2022 opprettet for å identifisere mulige kilder til innsparinger, samt effektivisere og helst øke kvaliteten på UiBs prosesser. Ut i fra dette kan vi først og fremst trekke inn New Public Management hvor hovedformålet til UiB kan tolkes som å få positive effekter på kostnadseffektivitet, og ikke negative virkninger på andre mål som for eksempel kvalitet. I tillegg ble det ytret et ønske om å få kostnadskontroll og kostnadsreduksjon på prosessene hvor planen er å bryte opp det tradisjonelle forvaltningshierarkiet. Det kan se ut som at det ikke er ønsket vertikale, selvstyrte og separate enheter, men mer samarbeid innad i organisasjonene på tvers av nivåer. Dette fører oss til teorien New Public Governance. New Public Governance fokuserer som nevnt på at man skal samarbeide og lære av hverandre, og ha større fokus på selve prosessen enn på «input» og «output». Det kan se ut som UiB ønsker å ha fokus på selve prosessforbedringen, og ikke kun se på hvordan optimale kostnadskutt kan nås.

Med andre ord kan man si at UiB prioriterte organisering i ABE-arbeidet, og ønsket å oppnå gevinster både innen kostnadseffektivitet og resultateffektivitet med dette tiltaket. Kostnadseffektivitet ved å kutte i antall administrative stillinger, og resultateffektivitet ved å blant annet øke kvalitet, effektivitet og kompetanse, samt minske sårbarheten i organisasjonen. UiB har altså mange mål under deres allokeringseffektivitet knyttet til organisering. Denne prioriteringen kom som nevnt allerede i 2015 da ABE-reformen trådte i

kraft, og ifølge årsrapportene blir organisering med videre i allokeringseffektiviteten hos UiB ettersom det blant annet planlegges en samlet sentraladministrasjon fra 2022 som en del av ABE-arbeidet. Det ser imidlertid ut som allokeringseffektivitet for organisering endrer seg fremover da UiB problematiserer muligheten til å kostnadseffektivisere mer gjennom kutt i administrasjonen. Allokeringseffektivitet tilknyttet organisering vil nok derfor vektlegge tiltak som gir resultateffektivitet fremover.

Når det gjelder dynamisk effektivitet har UiB fremstått som mer dynamiske i årsrapportene enn UiT. UiB kom relativt raskt igang med deres ABE-arbeid hvor det har blitt kartlagt, satt mål og vist til resultater underveis tydeligere i deres årsrapporter enn UiT. De fremstår imidlertid mindre tilpasningsdyktige i forhold til OsloMet og NTNU da årsrapportene til UiB ikke har like mye detaljer og informasjon om tilpasning underveis i perioden som disse utdanningsinstitusjonene har i sine. Samtidig kan dette bety at de har vært tilpasningsdyktige, men at det ikke kommer tydelig frem i årsrapportene.

6.3.3 OsloMet

Gjennom denne perioden har OsloMet også hatt mye fokus på organisering, og det kan sies at dette har vært en sentral prioritering innen deres ABE-arbeid og vektlagt innen deres allokeringseffektivitet. Det var blant annet en gjennomgang av alle administrative områder i 2016 for å finne muligheter for effektivisering og avbyråkratisering, hvor et konsulentselskap også var involvert i arbeidet. I 2019 ble det utredet en plan for helhetlig administrativ organisering som skal følges opp i 2020. Det kan sees tegn til New Public Management og dens kritikk mot en for byråkratisk sektor. OsloMet ser blant annet etter muligheter for avbyråkratisering og har også outsourcet arbeidsoppgaver til privat sektor, her til et eksternt konsulentselskap for å få hjelp.

I likhet med UiB har også OsloMet prioritert kutt i administrative stillinger. I tillegg har OsloMet iverksatt stillingsstopp i administrasjonen, og har satt som mål å endre forholdstallet mellom faglige ansatte mot administrative ansatte. Dette taler for at OsloMet også har blitt inspirert av New Public Governance-teori i prioriteringene ettersom de også, i likhet med UiB, ønsker å se på prosessforbedringer, men at OsloMet i tillegg har fokus på internmobilitet og samarbeid for å utnytte ressurser bedre og øke kompetanse ved å lære av hverandre. New Public Management kan imidlertid også ligge til grunn for prioriteringene da det også er fokus

på kostnadsreduksjon, kostnadskontroll og effektivitet i organiseringstiltakene. OsloMet har med andre ord et søkelys på både «outcome» og «output» i sitt organiseringsarbeid for å nå ABE-kuttene.

Tiltakene som kutt i administrative stillinger og stillingsstopp taler for at OsloMet prioriterer effektivisering innen kostnadseffektivitet ved å kutte utgifter ved å fokusere på å utnytte allerede eksisterende ressurser bedre gjennom økt samarbeid og flyt internt. Ved at OsloMet har fokus på mobilitet, å styrke kunnskapen hos sine ansatte og øke samarbeid, vil universitetet i teorien også være mindre sårbare, og de ansatte vil bedre kunne tilpasse seg nye omgivelser og endringer. Dette vil også gi effektiviseringsgevinster innen resultateffektivitet, og styrke OsloMets dynamiske effektivitet. Fokuset de har på forholdstallet mellom faglige ansatte mot administrative ansatte taler for at de ønsker resultateffektivitet også her. Det kan tolkes som at OsloMet mener at dette tiltaket vil gi de et måleparameter der de kan vise til hvor effektivt organiseringsarbeidet er. Det kan med andre ord se ut som at denne prioriteringen hos OsloMet skiller seg ut fra noen av de andre utdanningsinstitusjonene da det ikke kommer like tydelig frem hos de andre at et ønsket mål innenfor resultateffektivitet er å få et måleparameter for effektivitet.

I løpet av gjennomgangen av årsrapportene tolket vi OsloMet som mer dynamisk effektive enn UiT og UiB i deres organiseringsarbeid. Det så ut som at OsloMet var dyktige til å ha et kontinuerlig arbeid, finne løsninger og til å omstille seg etter ABE-reformen underveis i perioden. OsloMet ser imidlertid ikke ut til å være enig i dette selv basert på årsrapporten for 2019 hvor de selv viser til at de har svak endringskapasitet og opplever utfordringer med å omstille organisasjonen. I tillegg viser de til økonomiske utfordringer og manglende handlingsrom. Det kan derfor stilles spørsmål ved om de faktisk er så dynamisk effektive under organisering som først antatt, om økonomiske utfordringer legger lokk på muligheter eller om de sliter med en lite endringsvillig organisasjon. Det blir interessant å se om arbeidet med en helhetlig administrasjon fra 2020 vil vise til andre mer positive effekter både innen kostnads-, resultat- og dynamisk effektivitet. Til tross for at organisering har vært en prioritering i hele perioden og til OsloMet sin egen selvkritikk, ser det ut som organisering blir med videre i OsloMet sin allokeringseffektivitet i arbeid med ABE-reformen.

6.3.4 NTNU

Som nevnt skiller NTNU seg fra de andre ved at de har rapportert mye mer detaljert om flere tiltak enn de andre. Det kan virke som at NTNU har «snudd hver stein» for å finne måter å hente inn ABE-kuttene på. Dette gjelder også for organisering hvor NTNU har iverksatt flere tiltak gjennom mange prosesser, prosjekter og justeringer i perioden. NTNU fremstår med andre ord som mest dynamisk effektiv av de fire institusjonene på også dette området.

I 2016 skrev NTNU at de skulle i tilknytning til ABE-reformen «utvikle et administrativt støtteapparat med et varig redusert kostnadsnivå, det vil si løse oppgavene på nye måter med mindre ressurser eller fjerne oppgaver. Målet er at dette ikke skal medføre redusert kvalitet eller gå ut over primærvirksomheten» (NTNU, 2017 s. 53). Med andre ord ble blant annet organisering en viktig del av allokeringseffektivitet i institusjonens ABE-arbeid. Med dette ser det ut som at NTNU har hentet inspirasjon fra New Public Management ved at denne uttalelsen nærmest er identisk med grunnprinsippene til New Public Management. Her er det fokus på «output» gjennom prosessendringer for å få kostnadsreduksjon, kostnadskontroll og effektivitet. I tillegg har også NTNU inkludert ekstern hjelp fra privat sektor i form av et konsultentselskap i 2019 for å hjelpe til med en videre kartlegging av blant annet organiseringen for å nå ABE-kuttene, noe som også passer inn i New Public Management-teorien. NTNU viser imidlertid til i hele perioden at de har fokus på langtidsplanlegging, noe som strider imot New Public Management sitt kjennetegn med å sette kortsiktige planer for å enklere kunne følge markedets svingninger.

Avsnittet over er et godt eksempel på kostnadseffektivitet hvor NTNU ønsker å unngå økning av utgifter, men beholde eller øke tjenesteproduksjonen ved å bedre utnytte de eksisterende ressursene. NTNU har gjort ulike tiltak i perioden innen kostnadseffektivisering, blant annet redusert den administrative bemanningen, innført ansettelsesstopp, arbeidet kontinuerlig med prosessforbedring og involvert ansatte for å være med å finne personalrelaterte kostnader som kan reduseres. Det kan se ut som NTNU har hentet ut kostnadseffektivitet i perioden da de har vist til at de har økt aktiviteten i kjernevirksomheten og har på den måten klart holde utgifter tilknyttet administrasjonen nede. Her kan man imidlertid også se inspirasjon fra organisasjonsteorien New Public Governance. New Public Governance vektlegger som nevnt selve prosessen, altså ikke bare «output», og har fokus på at de ulike aktørene skal samarbeide, noe som kommer frem her.

NTNU har også fokusert på resultateffektivitet. Blant annet har de, i likhet til OsloMet, jobbet aktivt med mer kunnskapsdeling, kompetanseheving og læring på tvers både innad i og utad organisasjonen. Dette viser til New Public Governance og vil kunne gi resultateffektivitet i form av blant annet bedret tilpasningsdyktighet og igjen økt dynamisk effektivitet. Det faktum at de ansatte også har blitt involvert til å kunne påvirke egen arbeidshverdag kan også gi disse effektene, samt bidra til økt endringsvilje og samhold ved at de føler seg hørt. Et annet konkret tiltak under resultateffektivitet i perioden er utvikling av et felles sett av maler og verktøy samlet i en digital plattform. Dette for å forenkle arbeidsdagen hos administrasjonen ved å redusere dobbeltarbeid, minske tidsbruken og minimere risiko for feil. Dette har også frigjort tid til at administrasjonen får mulighet til å gjennomføre arbeidsoppgaver de ellers ikke har hatt tid til.

Selv om NTNU i årsrapporten for 2019 skriver at de oppfatter driften som effektiv og målrettet, påpeker de samtidig at de fortsatt kan bli bedre gjennom blant annet prosessutvikling. Hva NTNU vil gjøre videre fremover i deres ABE-arbeid kommer nok til å bli presentert i rapporten fra arbeidsgruppen som skal legges frem i 2020. Alt tyder imidlertid på at organisering blir med videre i deres allokeringseffektivitet.

6.3.5 Oppsummering av organisering

Oppsummert kan man si at UiT fremstår som å ha prioritert kostnadseffektivitet mest i sitt organiseringsarbeid hvor New Public Management har hatt størst påvirkningskraft på deres allokeringseffektivitet. UiT fremstår også som minst dynamiske da de viser mye til kartlegging, men lite til konkrete prosesser og resultater.

De andre tre har derimot et mer blandet effektivitetsfokus hvor både kostnadseffektivitet og resultateffektivitet er prioritert i mer eller mindre lik grad. Man kan også se inspirasjon fra både New Public Management og New Public Governance teori hos disse. På grunn av at de andre universitetene viser til flere detaljer i sine årsrapporter fremstår de som mer tilpasningsdyktige i sitt ABE-arbeid enn UiT, og NTNU fremstår som mest dynamisk effektiv også under organisering.

6.3.6 Problemer/utfordringer med ABE-arbeid

Til nå har vi sett på de ulike prioriteringene i perioden 2015-2019 hos de fire utdanningsinstitusjonene. Det kan derimot se ut som at ikke alle prioriteringene har gitt ønsket effekt og at fremtidige prioriteringer muligens vil endre seg. Dette fordi at tre av de fire utdanningsinstitusjonene viser til utfordringer med ABE-arbeidet og ABE-kuttene, spesielt knyttet til kostnadseffektivitet. Selv om det ikke fremkommer noen konkrete problemer knyttet til ABE-reformen i årsrapportene til UiT kan det tenkes at disse også har opplevd negative konsekvenser, men at disse ikke har blitt rapportert inn like detaljert som de andre institusjonene har gjort. Eventuelt kan dette tyde på at UiT ikke har kommet skikkelig i gang med deres tiltak, ikke har gjort like drastiske tiltak til å kunne merke stor effekt eller at de rett og slett har hatt mye mer overflødige deler av driften som kunne effektiviseres.

UiB viser i årsrapporten for 2019 til at de ikke lengre kan løse ABE-kuttene ved å nedbemanne i administrasjonen. De skriver så at styret er bekymret for at kuttene rammer både den internasjonale konkurransekraften og universitetets faglige virksomhet. Det kan derfor se ut som om UiB opplever problemer med å nå målet de satt seg i 2016 om å redusere administrative stillinger med 50 årsverk over en fireårsperiode, og at de ikke vil fortsette med videre kutt i administrasjonen utover dette. Det kan med andre ord betraktes som at UiB fortsatt tolker at ABE-reformen skal løses gjennom kostnadseffektivitet ved å kutte i administrative stillinger, men at tross målrettet arbeid med å effektivisere og utvikle administrasjonen i form av ulike tiltak innen resultateffektivitet, klares det ikke å frigjøre flere administrative stillinger uten det går ut over kvaliteten.

OsloMet peker derimot i sin årsrapport for 2019 på at de iverksatte ABE-tiltakene som skulle gi innsparinger ikke har gitt tilstrekkelige effekter så raskt som forventet, og at det må ventes lengre med å kunne hente ut gevinster. OsloMet skriver så at de økonomiske kuttene kommer for brått i forhold til hva deres fakulteter og fellesadministrative enheter klarer å omstille seg. Dette fører til at OsloMet opplever økonomiske utfordringer og et manglende handlingsrom, og at de fremover blant annet skal holde igjen midler, effektivisere og ha en gjennomgang av administrativ organisering. Det kan derfor se ut som OsloMet sliter med å foreta flere tiltak under kostnadseffektivitet, og at prioriteringene fremover blir å se på tiltak under resultateffektivitet mens det ventes på at gevinstene fra allerede innførte tiltak fra kostnadseffektivitet skal komme. Det kan ut ifra dette virke ut som at OsloMet i 2019 har en annen allokeringseffektivitet nå som vil ha påvirkning på det videre ABE-arbeidet fremover.

Også NTNU skriver at ABE-kuttene medfører problemer til tross for at de har vist til en rekke gjennomførte tiltak i sine årsrapporter som har gitt effekter både innen kostnadseffektivitet og resultateffektivitet. NTNU viser blant annet til at de hyppige omstillingene har krevd mye av ansatte og ledere, og at det har vært tøffe perioder innad i institusjonen. De viser til at en lite endringsvillig organisasjon er et av deres hovedproblem. Det kan tenkes at dette vil føre til problemer for videre tiltak hos NTNU, samt legge føringer for hvilke tiltak som faktisk vil bli prioritert fremover. I tillegg skriver de at de har vekst i resultatene sine, men at ABE-kuttene «spiser opp» denne veksten og at dette igjen fører til negative innvirkninger på hele virksomheten. Dette kan tyde på at NTNU opplever negative ringvirkninger med ABE-reformen da de faktisk kan vise til et positivt resultat og et godt effektiviseringsarbeid, men at de sitter igjen uten noe gevinst og arbeidstakere som er lei av endringer som tilsynelatende ikke gir noe form for gevinst. Med andre ord ser det ut som det planlagte videre arbeidet med å komme à jour med ABE-kuttene kan bli problematisk.

Det har også blitt påpekt felles problemer blant mange institusjoner ettersom effektiviseringstiltak er avhengig av samarbeid både innad i institusjonene, tverr-institusjonelt og på tvers av hierarkiet. Som New Public Governance viser til er tillit og relasjoner mellom involverte aktører viktig for å få til en prosess, og at det ofte er vanskelig å få til et jevnt samarbeid. Dette kan derfor også ha lagt føringer for hvilke prioriteringer som har blitt gjort og vil bli lagt fremover.

Som nevnt arrangerte NTNU seminar med ca 100 deltakere fra store deler av utdanningssektoren for å arbeide med å utvikle gode digitale løsninger for sektoren, men at konklusjonen ble at informasjonsarkitekturen i dag er for silobasert og fragmentert (NTNU, 2018 s. 60). Ballen ble kastet videre til Kunnskapsdepartementet etter dette seminaret hvor de ble gjort oppmerksom på at det må utvikles en felles digital informasjonsarkitektur for UH-sektoren. Selv om dette ikke er et problem knyttet direkte til ABE-reformen kan det vise til at det har dukket opp uventede problemer med et eller flere tiltak knyttet til arbeid med ABE-reformen hos institusjonene. Dette kan ha ført til at de planlagte effektiviseringene ikke har blitt gjennomført på ønsket måte, blant annet fordi arbeidet stopper opp i en samarbeidsprosess.

Noe annet som kan påvirke fremtidige prioriteringer er det Regjeringen viste til i Granavolden-plattformen og statsbudsjettet for 2019 som ble presentert under bakgrunnsinformasjonkapittelet. Granavolden-plattformen viste til at Regjeringen vurderer å

målrette ABE-reformen for å få bedre resultater. Dette kan tenkes å endre de styrende ABE-rammene fra Regjeringen til utdanningsinstitusjonene fremover. Regjeringen påpekte også i statsbudsjettet for 2019 at institusjonene ikke vil få beholde effektiviseringsgevinsten selv, og at det vil bli gjort en politisk vurdering for hvordan disse skal fordeles på prioriterte områder. Siden dette ikke har blitt konkret poengtert tidligere, kan det tenkes at dette er ny informasjon for noen av institusjonene. Det kan muligens føre til at også flere av institusjonene blir mindre endringsvillige fremover da de ikke enkelt kan se målbare gevinster de vil sitte igjen med. Dette kan igjen endre allerede eksisterende allokeringseffektivitet.

6.4 Hvilken form for effektivisering er benyttet?

Så hvilken form for effektivisering har de fire institusjonene tolket ABE-reformen som, og hva har de valgt å prioritere innenfor disse? Resultatene viser både likheter og ulikheter i prioriteringer og konkrete tiltak. Kort fortalt kan man si at alle de fire utdanningsinstitusjonene har valgt å kutte kostnader i sitt arbeide med ABE-reformen, både gjennom å utnytte allerede eksisterende ressurser bedre og ta i bruk andre som anses som mer effektive. De har også valgt å arbeid med effektiviseringstiltak på områder som ikke direkte omhandler kostnader for å blant annet forenkle, standardisere og tidsbespare arbeidsprosesser, samt gi likhet ovenfor brukere. Med andre ord ser vi både kostnadseffektivitet og resultateffektivitet i årsrapportene.

Når det gjelder kostnadseffektivitet har alle de fire utdanningsinstitusjonene prioritert tiltak under denne kategorien, men i varierende grad. De har alle sett på organiseringen for å kartlegge hvordan man skal slippe å bruke mer ressurser og arbeidskraft enn nødvendig i prosessen. Flere har innført ansettelsesstopp, noe som tyder på at økning i tjenesteproduksjonen uten å øke utgiftene ved å benytte ressursene de allerede har på en bedre måte. Digitalisering har også vært et fokusområde hos alle fire utdanningsinstitusjonene; både på tvers ved hjelp av samarbeid, og internt innad i egen institusjon. Dette for å blant annet slippe og trenge mer ressurser i fremtiden og for å frigjøre det nåværende behovet for administrasjon slik at det kan kuttes ned på administrative stillinger uten at det går ut over kvaliteten. Noen institusjoner har også robotisert flere arbeidsprosesser, altså erstattet menneskelig arbeidskraft med maskiner for å spare kostnader, da maskiner har blitt betraktet som mer effektive. Flere av institusjonene har satt seg konkrete mål om hvor mange

administrative stillinger de planlegger å kutte både i perioden som har vært fokus for denne studien, og fremover. Der det allerede har vært kutt i administrasjonen som et svar på ABE-reformen, har dette blitt gjort gjennom naturlige avganger eller via innplasseringer i andre stillinger.

Alle fire utdanningsinstitusjonene har i varierende grad også prioritert tiltak knyttet til resultateffektivitet i sitt ABE-arbeid. Det er verdt å påpeke at flere av tiltakene her knytter seg til de som allerede er nevnt under kostnadseffektivitet da dette også kan gi resultater som er mindre målbare. I tillegg er det også tiltak under resultateffektivitet som kan knyttes til kostnadseffektivitet igjen da tiltak her kan gi kostnadskutt på sikt.

De fire utdanningsinstitusjonene har som nevnt sett på ulike tiltak under organisering og digitalisering. Under organisering har det blant annet blitt opprettet fellestjenester og nye organisasjonsstrukturer som skal gi resultateffektivitet i form av forenkling, standardisering og tidsbesparing i arbeidsprosesser, samt gi likhet overfor brukere. I tillegg har det også blitt mer fokus på en kontinuerlig forbedringsprosess for stadig utvikling hos institusjonene. Alle er også med i samarbeid på tvers av institusjonene for å kunne komme frem til felles sektorløsninger og lære av andre. Tre av institusjonene har også involvert eksterne konsultentselskap for å få råd til organisering eller andre tiltak de kan iverksette for å nå ABE-kuttene. Flere har også valgt å involvere ansatte i organisasjonen i prosessen for å finne prioriteringer.

Selv om alle har sett på digitalisering, varierer prioriteringene her veldig. Noen har hovedsakelig fokusert på egne digitale løsninger internt, andre har prioritert digitale sektorløsninger, mens de fleste har prioritert begge områdene i varierende grad. Formålet her er derimot det samme; det er ønskelig å standardisere og effektivisere arbeidsprosesser innenfor resultateffektivisering, samt gjøre prosessen mer brukervennlig for alle involverte parter, og fremme likebehandling. Noen har også prioritert å se på forholdstallet mellom faglige ansatte og administrative ansatte ettersom dette ofte har blitt betraktet som et mulig måltall på hvor effektiv administrasjonen er. For å endre dette forholdstallet har det blitt planlagt og gjennomført kutt i administrasjonen samtidig som man har ansatt flere i faglige stillinger.

Det som har vært prioritert så langt, altså allokeringseffektiviteten, kan derimot se ut til å kunne endre seg for fremtiden ut ifra både årsrapportene, plattformene og statsbudsjettene,

spesielt for året 2019. I årsrapportene skriver de fleste av institusjonene at de opplever ulike problemer innenfor både kostnadseffektive og resultateffektive resultater og tiltak i arbeid med ABE-reformen. Det rapporteres at de ikke har oppnådd målsatt og ønsket resultat, at ansatte starter å bli lei endringer og det har oppstått uventede hindre for planlagt arbeid. Det skjer nok derfor en endring i prioriteringene da alternativene som tidligere ble antatt å gi størst mulig positiv effekt har vist seg å være vanskelige å fortsette med. I tillegg vises det til samarbeid i sektoren, og det kan derfor tenkes at de ulike institusjonene vil lære av hverandre og påvirke hverandres fremtidige prioriteringer.

Granavolden-plattformen og statsbudsjettet for 2019 kommer også med supplerende informasjon som kan ha innvirkning på videre arbeid. Her gir blant annet Regjeringen beskjed om at de ønsker en velstandsøkning og produktivitetsvekst gjennom ABE-arbeidet, og at kuttene ikke skal gå ut over kvaliteten på tjenestene. De kommer også med flere forslag til tiltak kan gjennomføres, som teknologisk utvikling, mer kvalifisert arbeidskraft, bedre ledelse og bedre organisering. Som nevnt påpekes det også at institusjonene ikke får beholde gevinstene selv. Det kan derfor tenkes at disse punktene alene vil åpne opp et nytt perspektiv på handlingsaspektet hos institusjonene og legge føringer på hvilke prioriteringer som settes. Det som kanskje vil føre til de største endringene i prioriteringene er at Regjeringen også presiserte i statsbudsjettet for 2019 at institusjonene kan få ekstra tilskudd dersom de har behov for det. For eksempel kan man nå få økt ressurser til tiltak som tidligere har vært for kostbare til tross for at tiltaket ikke vil gi gevinst før senere. I denne perioden tyder det imidlertid ikke på at det det har skjedd noen drastiske endringer i prioriteringene hos noen av de fire universitetene, og at de kun har skjedd gradvise justeringer. Med andre ord har ikke presiseringene fra Regjeringen for 2019 påvirket allokeringseffektiviteten i så stor grad til nå som først antatt.

Hva universitetene faktisk vil vektlegge og prioritere fremover i sitt arbeid med effektivisering er derimot usikkert. Funnene taler for at det vil skje endringer i hvilke alternativer som anses som å gi mest mulig positiv effekt i ABE-arbeidet, og at prioriteringene derfor mest sannsynlig vil endre seg.

Når det gjelder dynamisk effektivitet, altså hvor flinke de har vært til å tilpasse seg, har dette variert veldig blant de fire utdanningsinstitusjonene. I årsrapportene kan det virke som at noen av institusjonene er «mye snakk, men lite handling», mens andre har forsøkt å kartlegge og handle på et bredt spekter i perioden. Ut i fra årsrapportene kan institusjonene rangeres slik:

UiT-UiB-OsloMet-NTNU, hvor UiT fremstår som minst og NTNU mest dynamisk effektive. I dette tilfellet ser det altså ut som den største institusjonen har vært dyktigst, mens den minste har hatt størst utfordringer. Det er flere årsaker som ligger til grunn for at noen er mer tilpasningsdyktige enn andre. Dette kan være fordi enkelte av utdanningsinstitusjonene ikke helt har forstått alvoret i reformen enda, valgt feil prioriteringer, kanskje ikke hatt nok ressurser i forhold til andre eller at de ulike utdanningsinstitusjonene har forskjellig rapporteringskultur. Dette kan derimot endre seg fremover hvor de utdanningsinstitusjonene som anses som svært dynamiske nå kan dabbe av, og de som anses som lite dynamiske kan komme seg. Dette kan i stor grad være på grunn av at allokeringseffektiviteten endres.

6.5 NPM VS NPG

Gjennomgangen av årsrapportene fra de fire ulike universitetene, regjeringsplattformene og statsbudsjettene viser sterke preg fra både New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG), selv om de ikke henviser direkte til organisasjonsteoriene. Disse trekkene ser vi både i utformingen, innholdet og målene av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreformen fra Regjeringen, og i prioriteringene av tiltak fra utdanningsinstitusjonenes side for å nå målene i ABE-reformen.

Da selve ABE-reformen ble lansert inneholdt den elementer som bar preg av en sterk innflytelse av New Public Management. Grunnlaget for New Public Management er som nevnt at offentlig administrasjon er for stor, byråkratisk og har mulighet til å hente inspirasjon fra privat sektor for å bli mer effektiv. Regjeringen viser i sine dokumenter til at offentlig sektor må, som privat sektor, kunne være mer effektiv og har det som grunnlag for lanseringen av ABE-reformen. Med andre ord kan man si at ABE-reformen er basert på New Public Management-tankesettet. I tillegg fokuserer Regjeringen på at offentlig sektor skal få mest mulig ut av skattepengene, de kutter i tildelingen til utdanningsinstitusjonene og viser til at gevinster skal gå til fellesskapet. Dette er også noe som indikerer at Regjeringen baserer sin reform på New Public Management-teori.

Etterhvert kan man imidlertid se trekk fra New Public Governance-teorien i redegjørelsen av reformen i statsbudsjettene. Regjeringen viser blant annet i budsjettet for 2019 til at ABE-arbeid også kan gjennomføres ved økt samarbeid, bedre kvalitet på tjenestene og at offentlige virksomheter i større grad skal ha mer langtidsplanlegging i sine budsjetter. Regjeringens

endring fra en nesten utelukkende New Public Management-basert reform til en reform som også vektlegger sentrale aspekter av New Public Governance-teori har også hatt påvirkning nedover i forvaltningshierarkiet - fra styrende myndighet til iverksettende organisasjon. Det kan gjerne beskrives som en form for «top-down» styring fra Regjeringens side. Det kan altså sies at innholdet i og hvordan Regjeringen beskriver ABE-reformen har betydning for hvordan høyere utdanningsinstitusjoner formulerer og har fokus på sine tiltak, altså hvordan de prioriterer for å nå målene i ABE-reformen.

I prioriteringene hos de fire utdanningsinstitusjonene kan vi også se inspirasjon hentet fra både New Public Management og New Public Governance-teori i perioden 2015-2019. Først og fremst er det tydelig fra New Public Management-tankesettet at de fleste har hatt fokus på å kutte i administrative stillinger og/eller innført ansettelsesstopp. Det har vært forsøk på å kutte kostnader og utnytte ressurser bedre. I tillegg har det vært stort fokus på digitalisering, automatisering og robotisering som viser til at det har blitt tatt i bruk andre verktøy for å kostnadsreduere og effektivisere produksjon av tjenester. De fleste har også leid inn eksterne i form av konsulentselskap for få hjelp med kartlegging, noe som viser til at forskjellen mellom offentlig og privat sektor blir tonet ned og at institusjonene har sett til privat sektor for å få levert tjenester. Kompetanseheving, både hos ansatte og ledere, har også vært et fokus - dette for å også styrke ressursene de allerede har til å kunne yte enda bedre.

Hos utdanningsinstitusjonene ser vi også trekk fra New Public Governance-teori. Alle utdanningsinstitusjonene har sett på organisasjonsstrukturen i perioden og hovedsakelig hatt fokus på sammenslåing gjennom blant annet fusjon og opprettelse av fellesadministrasjon. Dette for å få bedre arbeidsprosesser fra start til slutt, noe som kan knyttes til New Public Governance-teori. I tillegg viser Regjeringen til viktigheten rundt langtidsplanlegging og dette er spesielt synlig hos NTNU, men også hos andre utdanningsinstitusjoner hvor det blant annet planlegges tiltak som skal gi gevinster på sikt. Et annet punkt som taler for New Public Governance er at alle har fokusert på samarbeid, da spesielt på tvers av institusjonene, men også internt i hver av organisasjonene. Dette er sterkt knyttet til at utdanningsinstitusjoner opplever mange av de samme problemene. I tillegg vises det til at Kunnskapsdepartementet må involvere seg mer i samarbeidsprosesser for å kunne få optimalt grunnlag for videre prioriteringer. Med andre ord har både økonomiske motiver og effektivisering i form av prosesseffektivisering ligget til grunn for prioriteringene til alle de fire utdanningsinstitusjonene i perioden. Begge formene for effektivisering har vært i fokus både

innad hos organisasjonen og på tvers av dem, noe som viser til både New Public Management og New Public Governance.

Oppsummert kan det sies at da selve ABE-reformen ble iverksatt av Regjeringen, var den som tatt ut i fra New Public Management-teori. Regjeringen begynte imidlertid å helle mer mot New Public Governance-teori underveis i perioden. De fire utdanningsinstitusjonene har også på sin side latt seg inspirere av både New Public Management og New Public Governance i hele perioden. Dette er det muligens forskjellige årsaker til, men i all hovedsak tyder dette på at det har skjedd ubevisst. For det første har utdanningsinstitusjonene blitt påvirket fra sin styringsenhet Regjeringen, altså «top-down», gjennom informasjon i dokumenter derfra og tolkninger de selv gjør når de leser dem. I tillegg vil involvering av ansatte i ABE-arbeidet gi påvirkning gjennom «bottom-up». Foruten vil de også bli påvirket at andre institusjoner gjennom blant annet samarbeid de har på tvers, og ikke minst av samfunnet rundt seg som stadig kommer med nye krav og fokusområder, for eksempel digitalisering for å forenkle prosesser. Med andre ord har nok utdanningsinstitusjonene latt seg påvirke av flere forhold både bevisst og ubevisst når de har foretatt sine prioriteringer i ABE-arbeidet.

6.6 Oppsummering av hele drøftingskapittelet

I drøftingskapittelet tok vi for oss de tre hovedkategoriene og prioriteringene *digitalisering*, *samarbeid på tvers* og *organisering*, samt drøftet utfordringene og problemene som universitetene opplever knyttet til håndteringen av ABE-reformen. I tillegg har det vært to mer teoretiske diskusjoner som tar utgangspunkt i hva prioriteringene og tiltakene bærer preg av - basert på både organisasjonsteorier og effektivitetsteori. Et viktig punkt er imidlertid at prioriteringene skjer ofte parallelt eller glir over i hverandre for å oppnå ønsket resultat, og anses ikke som rigide.

Når det gjelder digitalisering er dette noe som frem til 2019 i stor grad har blitt prioritert hos alle fire universitetene, men som også kan få relevans i fremtiden. En stor del av allokeringseffektiviteten hos de ulike utdanningsinstitusjonene fokuserer på digitalisering som en viktig prioritet. I tillegg er det klare kostnads- og resultateffektive gevinster som kan og som har blitt hentet ut. Det er ulikt for de fire universitetene i forhold til hvem som prioriterer digitale fellesløsninger, hvem som har prioritert lokale løsninger og hvem som har prioriterer begge deler.

Den andre hovedkategorien, samarbeid på tvers, henter klar inspirasjon fra New Public Governance-teorien. Her bærer universitetenes prioriteringer preg av å bidra inn i etablerte samarbeid hvor man finner løsninger som kan passe i flere deler av sektoren.

Kostnadseffektivitet er et aspekt å trekke inn her, ettersom institusjonene ved samarbeid kan slippe å bruke mye tid og ressurser på å lage «nye løsninger» som allerede eksisterer ved en annen utdanningsinstitusjon. Det trekkes frem at ved å samarbeide med andre om å finne de beste løsningene kan universitetene sammen finne gode måter å standardisere deler av administrasjonsarbeidet - som er et eksempel på resultateffektivitet.

Organisering, den siste hovedkategorien som tiltak for å nå målene i ABE-reformen, er noe som kan bli sett på som nødvendig grunnpilar hos institusjonene for å få flest mulig gevinster ut av tiltakene. Organisasjonstiltakene som er gjort taler gjerne imot New Public Management-teorien, ettersom det velges å gå for sammenslåinger istedenfor oppspalting av større virksomheter. Dette viser mer til New Public Governance-teorien hvor fokuset er på samhandlingsprosessene enn kun på ferdig resultat. Målene med organiseringstiltakene er både kostnads- og resultateffektive gevinster i form av å frigjøre administrative stillinger for å kutte ned, og å få en bedre prosess med mindre sårbarhet og forenkling som er områder som er vanskelige å måle og styre etter. Begrepet *dynamisk effektivitet* trekkes også inn, hvor alle de fire universitetene i ulik grad kan vurderes som tilpasningsdyktige basert på hvordan de rapporterer og prioriterer for å håndtere ABE-kuttene.

Ved siden av de tre hovedkategoriene digitalisering, samarbeid på tvers og digitalisering har vi diskutert utfordringene og problemene de ulike universitetene har opplevd. Tre av fire utdanningsinstitusjoner viser til problemer i sitt ABE-arbeid. Utfordringer kan tenkes å ha en påvirkning på resultatet av prioriteringene i perioden, altså en mulig forklaring på hvorfor de ikke har nådd ønskede mål. Videre prioriteringer og målsetting vil nok også bli påvirket av de ulike utfordringene, inkludert hvilke føringer som blir lagt av Kunnskapsdepartementet og Regjeringen.

7.0 Avslutning og konklusjon

Problemstillingen omhandler hvordan høyere utdanningsinstitusjoner prioriterer for å nå målene i ABE-reformen. Målet med ABE-reformen er å avbyråkratisere og effektivisere offentlig sektor, inkludert offentlige utdanningsinstitusjoner. I denne studien har vi valgt å se på fire universiteter ved å analysere totalt 20 årsrapporter for perioden 2015-2019. Funnene viser at universitetene har høy autonomi og har valgt å prioritere ulikt, men funnene kan presenteres i tre hovedkategorier: *digitalisering*, *samarbeid på tvers* og *organisering*. Mange av tiltakene tar utgangspunkt i effektiviseringsteori og organisasjonsteorier. Vi kan se at målene til universitetene har vært å både kostnads- og resultateffektivisere virksomheten, og at New Public Management, New Public Governance og Lean har inspirert prioriteringene i deres ABE-arbeid.

Ettersom dette er en komparativ casestudie er det vanskelig å si hvorvidt funnene er direkte overførbare til andre høyere utdanningsinstitusjoner og offentlige sektorer. Denne usikkerheten forsterkes kanskje av variasjonen i funnene, for eksempel i forhold til nivået på detaljer i rapportene. Vi har forsøkt å være helhetlige i analysen av utdanningsinstitusjonenes håndtering av ABE-reformen, men det kan være enkelte aspekter eller deler som vi ikke har fått med oss som er relevante. Likevel kan kanskje metodedesignet være overførbart om man ønsker å gjøre lignende studier enten innen UH-sektoren eller i andre offentlige virksomheter. Ettersom det er administrativt arbeid som kuttene går utover og ikke primært kjernevirksomheten kan det tenkes at andre utdanningsinstitusjoner og sektorer også prioriterer disse målene i sitt ABE-arbeid, og at de samtidig sliter med de samme problemene knyttet til tidsaspekt og «ostehøvelkutt». På sikt kan det være relevant å forske på effekten med ABE-reformen som helhet, inkludert økonomisk betydning og påvirkning på kvalitet og arbeidsmiljø. På kortere sikt kan det være aktuelt å gå i dybden på en enkeltstående institusjon med bruk av blant annet kvalitative forskningsintervju.

Vi forstår hensikten og nødvendigheten med reformen, men etter gjennomgangen har det dukket opp en del spørsmål knyttet direkte til selve ABE-reformen. Regjeringen brukte totalt fire år på å komme med tydelige presentasjon av ABE-reformen, men mangler fortsatt tidsaspekt - hvor lenge skal reformen vare? Det oppfattes som vanskelig for de fleste utdanningsinstitusjonene å langtidsplanlegge når de ikke vet hvilke rammer de har fremover å forholde seg til - hva er de endelige målene til ABE-reformen?

Et annet interessant punkt er hva som vil skje fremover. Vil Kunnskapsdepartementet involvere seg mer i samarbeid med utdanningsinstitusjonene som etterlyst? Og vil institusjonene kunne få til optimale fellesløsninger uten at dette er på plass? I tillegg vil Koronakrisen sette sitt preg også på ABE-reformen og ABE-arbeidet da Norge, som resten av verden, har vært sterkt preget av dette i 2020. Denne pandemien har blant annet ført til at man har sett behovet for økt digitalisering rundt om i offentlig sektor, spesielt UH-sektoren ettersom alle universitet- og høyskolecampus ble stengt våren 2020 og erstattet med digitale tilbud både i undervisning og vurdering (Strand & Arnsen, 2020). Det kan derfor tenkes at det har blitt en økt digitalisering allerede som var et av funnene i denne studien, altså at digitalisering ble ansett som en viktig prioritering for å nå målene i deres ABE-arbeid. Muligens vil dette gi effektive gevinster i ABE-arbeidet tidligere enn først antatt hos institusjonene, samt at det vil bli enda mer økt digitalisering fremover ettersom dette er et dagsaktuelt utviklingsområde for flere organisasjoner.

Imidlertid har Koronakrisen ført til store utgifter for staten, og en viktig prioritering for Regjeringen fremover blir nok å spare kostnader der det er mulig for å hente inn tapte utgifter gjennom krisen. Det kan se ut som det er en deling i norsk politikk om selve ABE-reformen og veien videre. I mai 2020 mente en Høyre-representant at ABE-reformen må doubles og forlenges (Birkelund, 2020). Ut i fra våre funn i denne oppgaven kan dette imidlertid være vanskelig å gjennomføre som følge av at flere i denne studien oppgir at de har problemer å levere godt nok med de nåværende kuttene. I motsetning til denne uttalelsen har Arbeiderpartiet gått ut, senest i mai 2020, og sagt at de skal gå til valg i 2021 på å avskaffe ABE-reformen og erstatte den med det de omtaler som en tillitsreform. Dette nye forslaget skal etter planen bli lansert på nyåret 2021 (Oksholen, 2020). Det kan derfor antas at valget i 2021 vil kunne legge store føringer på hva som vil skje med ABE-reformen fremover, samt at Koronakrisen har også lagt igjen spor i ABE-arbeidet både hos Regjeringen, utdanningsinstitusjonene og resten av den offentlige sektor.

Begrensningene med studien er basert på valget av å gjøre en komparativ casestudie, men også det faktum at resultatene kun tar utgangspunkt i årsrapporter fra universitetene. Hadde vi gjennomført andre undersøkelser, som for eksempel kvalitative dybdeintervjuer, hadde vi nok fått frem andre aspekter som var beskrevet mer personlig enn det offentlige dokumenter gjerne er og fått en større forståelse av hvor, i hvilken grad og hvilken karakter problemene/utfordringene er. Bifunnet av like utfordringer hos flere av universitetene grunnet

omfanget av ABE-reformen er naturlig å tenke seg er noe som er overførbart til andre utdanningsinstitusjoner og andre offentlige sektorer. Vår største anbefaling til videre forskning blir derfor å gjøre andre kvalitative undersøkelser som kan gi mer dyptgående funn for hvordan høyere utdanningsinstitusjoner prioriterer for å nå målene innen ABE-reformen.

Referanser

Arbeids- og sosialdepartementet. (2018, 18. juni). *OECD - Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/innsikt/internasjonalt-samarbeid/oecd--organisasjonen-for-okonomisk-samarbeid-og-utvikling/id490191/>

Birkelund, H. R. (2020, 13. mai). *Midt i krisa foreslå Heggelund (H) å doble kuttene i offentlig sektor. Slik forklarer han det*. Hentet fra: <https://frifagbevegelse.no/nyheter/midt-i-krisa-foreslar-heggelund-h-a-doble-kuttene-i-offentlig-sektor-slik-forklarer-han-det-6.158.702647.1267041135>

BOTT. (u.å.). *BOTT-samarbeidet*. Hentet fra: <https://www.bott-samarbeidet.no/>

Broucker, B., De Wit, K. & Leisyte, L. (2015). *An evaluation of new public management in higher education: Same rationale, different implementation*. Latest ned fra: <https://core.ac.uk/display/34641075?recSetID=>

Busch, T., Heichlinger, A., Johnsen, E., Klaudi Klausen, K., Murdock, A., & Vanebo, J. O. (2013). *Public management in the twenty-first century: trends, ideas and practices*. Oslo: Universitetsforlaget.

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: SAGE Publications, 2006.

Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.

Finansdepartementet. (2014). Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2015. Statsbudsjettet (St.prp. 1 S (2014-2015)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/8a1f1d19093448798422df4ec9dc16eb/no/pdfs/prp201420150001guldddpdfs.pdf>

Finansdepartementet. (2015). Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2016. Statsbudsjettet (St.prp. 1 S (2015-2016)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/ebd58c13b31849198237d97dc23283c8/no/pdfs/prp201520160001guldddpdfs.pdf>

Finansdepartementet. (2016). Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2017. Statsbudsjettet (St.prp. 1 S (2016-2017)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/e031d6a66c644912969abcfe1352736/no/pdfs/prp201620170001guldddpdfs.pdf>

Finansdepartementet. (2017). Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2018. Statsbudsjettet (St.prp. 1 S (2017-2018)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/5e9ba177a1f94b33816342f366e1f3c0/no/pdfs/prp201720180001guldddpdfs.pdf>

Finansdepartementet. (2018a, 15. juni). *Statsbudsjettets hovedprinsipper*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/okonomi-og-budsjett/statsbudsjett/statsbudsjettets-hovedprinsipper/id439268/>

Finansdepartementet. (2018b). Proposisjon til Stortinget for budsjettåret 2019. Statsbudsjettet (St.prp. 1 S (2018-2019)). Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/2ca333109d1e4211b68d79e57df3200f/no/pdfs/prp201820190001guldddpdfs.pdf>

Gibbs, G. R., (2007). 4 Thematic coding and categorizing. *Analyzing Qualitative Data*. London: SAGE Publications, Ltd.

Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger*. Oslo: Universitetsforlaget.

Høgskolen i Oslo og Akershus. (2016). *Årsrapport 2015 - Ny viten. Ny praksis*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2015

Høgskolen i Oslo og Akershus. (2017). *Årsrapport 2016 - Ny viten. Ny praksis*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2016

Høgskolen i Oslo og Akershus. (2018, 21. januar). *OsloMet er Norges nye universitet*. Hentet fra: <https://web.archive.org/web/20180112145341/http://www.hioa.no/Aktuelle-saker/OsloMet-er-Norges-nye-universitet>

Kunnskapsdepartementet. (2014a). *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler 2015* (Tildelingsbrev for Universitetet i Bergen, Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Høgskolen i Oslo og Akershus). Lastet ned fra: https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tildelingsbrev_UH_2015/id2356434/

Kunnskapsdepartementet. (2014b). *Orientering om statsbudsjettet 2015 for universitet og høyskoler*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2015-for-universiteter-og-hoyskoler-mars15.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2015a). *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler 2016* (Tildelingsbrev for Universitetet i Bergen, Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Høgskolen i Oslo og Akershus). Lastet ned fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2016/id2465157/>

Kunnskapsdepartementet. (2015b). *Orientering om statsbudsjettet 2016 for universitet og høyskoler*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2016-2.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2016a). *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler 2017* (Tildelingsbrev for Universitetet i Bergen, Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Høgskolen i Oslo og Akershus). Lastet ned fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2017/id2522004/>

Kunnskapsdepartementet. (2016b). *Orientering om statsbudsjettet 2017 for universitet og høyskolar*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2017-for-universiteter-og-hoegskolar_ny-versjon160217.pdf

Kunnskapsdepartementet. (2017a). *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler 2018* (Tildelingsbrev for Universitetet i Bergen, Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og Høgskolen i Oslo og Akershus). Lastet ned fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2018/id2581837/>

Kunnskapsdepartementet. (2017b). *Orientering om statsbudsjettet 2018 for universitet og høyskolar*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2018-for-universiteter-og-hogskolar.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2018a). *Tildelingsbrev til universiteter og høyskoler 2019* (Tildelingsbrev for Universitetet i Bergen, Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet og OsloMet - storbyuniversitetet). Lastet ned fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/tildelingsbrev-til-universiteter-og-hoyskoler-2019/id2622008/>

Kunnskapsdepartementet. (2018b). *Orientering om statsbudsjettet 2019 for universitet og høyskolar*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2019-for-universiteter-og-hogskolar-100119.pdf>

Møller, J. & Skedsmo, G. (2013). *Modernising education: New Public Management reform in the Norwegian education system*. Lastet ned fra: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00220620.2013.822353?needAccess=true>

NOKUT. (u.å.). Akkrediterte institusjoner. Henter fra: <https://www.nokut.no/databaser-og-fakta/akkrediterte-institusjonar/>

NOU 2015:1. (2015). *Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd. Produktivitetskomisjonens første rapport*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/no/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf>

NOU 2016:3. (2016). *Ved et vendepunkt: Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomi Produktivitetskomisjonens andre rapport*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/64bcb23719654abea6bf47c56d89bad5/no/pdfs/nou201620160003000dddpdfs.pdf>

NSD - Database for statistikk om høgre utdanning (DBH). (u.å.). *Årsrapport*. Hentet fra: <https://dbh.nsd.uib.no/dokumentasjon/tabell.action?tabellId=621>

NTNU. (2016). *Årsrapport (2015-2016)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2015

NTNU. (2017). *Årsrapport (2016-2017)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2016

NTNU. (2018). *Årsrapport (2017-2018)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2017

NTNU. (2018, 27. november). *S-sak 29/18 - Årsplan og rammefordeling for 2019 samt langtidsutsikter 2020-2022*. Lastet ned fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Plan+budsjett+og+oppf%C3%B8lging+-+PBO>

NTNU. (2019). *Årsrapport (2018-2019)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2018

NTNU. (2020). *Årsrapport (2019-2020)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2019

Oksholen, T. (2020, 15. mai). *Høyre-representant til doble kutt - Ap vil fjerne dem helt*. Hentet fra: <https://www.universitetsavisa.no/politikk/2020/05/15/H%C3%B8yre-representant-vil-doble-kutt-%E2%80%93-Ap-vil-fjerne-dem-helt-21829839.ece>

Osborne, S. P. (2006). *The New Public Governance?*. Latest ned fra: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719030600853022?needAccess=true>

OsloMet. (2018). *Årsrapport 2017 - Høgskolen i Oslo og Akershus*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2017

OsloMet. (2019). *Årsrapport 2018*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2018

OsloMet. (2020). *Årsrapport 2019*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2019

OsloMet. (u.å.). *Vår historie*. Hentet fra: <https://www.oslomet.no/om/var-historie>

Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Statsministerens kontor. (2013, 16. oktober). *Sundvolden-plattformen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id743014/>

Statsministerens kontor. (2018, 14. januar). *Jeløya-plattformen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2585544/>

Statsministerens kontor. (2019, 17. januar). *Granavolden-plattformen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2626036/>

Strand, H.K. & Arnesen, M. (2020, 12. mars). *Alle universiteter og høyskoler går digitalt*. Hentet fra: <https://khrono.no/alle-universiteter-og-hogskoler-gar-digitalt/469769>

Sørensen, R. J. & Thomsen, C. (2018). *En effektiv offentlig sektor: Organisering, styring og ledelse i stat og kommune* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Torring, J. & Triantafyllou, P. (2013). *What's in a Name? Grasping New Public Governance as a Political-Administrative System*. Lastet ned fra: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/12294659.2013.10805250?needAccess=true>

UiT Norges arktiske universitet. (2016). *Årsrapport 2016*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2015

UiT Norges arktiske universitet. (2017). *Årsrapport (2016-2017)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2016

UiT Norges arktiske universitet. (2018). *Årsrapport (2017-2018)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2017

UiT Norges arktiske universitet. (2019). *Årsrapport (2018-2019)*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2018

UiT Norges arktiske universitet. (2020). *Årsrapport 2019*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2019

Universitetet i Bergen. (2016). *Årsrapport 2015*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2015

Universitetet i Bergen. (2017). *Årsrapport 2016*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2016

Universitetet i Bergen. (2018). *Årsmelding 2017*. Lastet ned fra: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2017

Universitetet i Bergen. (2019). *Årsrapport 2018-2019*. Lastet ned fra:
https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2018

Universitetet i Bergen. (2020). *Årsrapport 2019-2020*. Lastet ned fra:
https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2019

Yin, R.K. (1994). Designing Single- and Multiple-Case Studies. I N. Bennet, R. Glatter & R. Levaçıç (Red.), *Improving Educational Management through Research and Consultancy* (s. 135-154). London: Paul Chapman Publishing Ltd.

Yin, R.K. (2003). *Applications of case study research* (2. utgave). California: SAGE Publications

Vedlegg

Vedlegg 1: Forespørsel per e-post til utdanningsinstitusjonene

«Hei,

Vi er to studenter på master i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. I forbindelse med masteroppgaven ønsker vi å gjennomføre en litteraturstudie for å se på hvordan institusjoner for høyere utdanning har planlagt å løse kravene om effektiviseringskutt fra Kunnskapsdepartementet - også referert til som ABE-kutt.

Vi lurder derfor på om det er mulig å få oversendt strategi-, handlings- og/eller organiseringsplan for hvordan dere som offentlig institusjon planlegger å gjennomføre disse kuttene, eventuelt resultat av tidligere handlingsplaner.

Ta kontakt dersom dere har noen spørsmål.

På forhånd mange takk for svar!

Med vennlig hilsen

Mika Olav Kinnari og Cecilie Johansen».

Vedlegg 2: Dokumenter til tematisk analyse

Regjeringen		Lenke
Dokumenttype	Politiske plattformer	Sundvolden-plattformen (2013): https://www.regjeringen.no/contentassets/a93b067d9b604c5a82bd3b5590096f74/plattform.pdf
		Jeløya-plattformen (2018): https://www.regjeringen.no/contentassets/e4c3cfd7e4d4458fa8d3d2bb1e43bcbb/plattform.pdf
		Granavolden-plattformen (2019): https://www.regjeringen.no/contentassets/7b0b7f0fc0f4d93bb6705838248749b/plattform.pdf
	Gul bok (statsbudsjett)	Året 2014: innføring av ABE-reformen (for året 2015): https://www.regjeringen.no/contentassets/8a1f1d19093448798422df4ec9dc16eb/no/pdfs/prp201420150001guldddpdfs.pdf
		Året 2016: https://www.regjeringen.no/contentassets/ebd58c13b31849198237d97dc23283c8/no/pdfs/prp201520160001guldddpdfs.pdf
		Året 2017: https://www.regjeringen.no/contentassets/e031d6a66c644912969abcfe1352736/no/pdfs/prp201620170001guldddpdfs.pdf
		Året 2018: https://www.regjeringen.no/contentassets/5e9ba177a1f94b33816342f366e1f3c0/no/pdfs/prp201720180001guldddpdfs.pdf
		Året 2019: https://www.regjeringen.no/contentassets/2ca333109d1e4211b68d79e57df3200f/no/pdfs/prp201820190001guldddpdfs.pdf
	NOU (utredning av ABE-reformen/produktivitets-kommisjonen)	Del 1 (2015): https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/no/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf
		Del 2 (2015): https://www.regjeringen.no/contentassets/64bcb23719654abea6bf47c56d89bad5/no/pdfs/nou201620160003000dddpdfs.pdf
	Blått hefte	For året 2015: https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2015-for-universiteter-og-hoyskoler-mars15.pdf
		For året 2016: https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/kd/orientering-om-forslag-til-statsbudsjettet-2016-uh.pdf
		For året 2017: https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-statsbudsjettet-2017-for-universiteter-og-hoegskolar-ny-versjon160217.pdf
		For året 2018: https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-forslag-til-statsbudsjettet-2018-for-universiteter-og-hogskolar-versj-2.pdf
		For året 2019: https://www.regjeringen.no/contentassets/31af8e2c3a224ac2829e48cc91d89083/orientering-om-forslag-til-statsbudsjettet-2019-for-universiteter-og-hogskolar-v2.pdf
SUM	14	

NTNU		Link
Dokumenttype	Utredning	EY sin rapport: https://innsida.ntnu.no/documents/portlet_file_entry/10157/20190815+NTNU+-+Kunnskapsgrunnlag+ABE-reform+-+Endelig+rapport.pdf/948dca85-19cd-4660-a8fc-2c81d298312a
	Styresaker	Sak 31/15 (Des. 15): https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/08.12.15web/O-31.15%20Styring%20og%20kontroll.pdf
		Sak 52/15 (Des. 15): https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/08.12.15web/52.15%20%C3%85rsplan%202016.pdf
		Sak 21/16 (April 2016) - beslutning ekstern internrevisjon: https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/14.04.16web/S-21.16_Behov%20for%20internrevisjon.pdf
		August 2018: https://studntnu.sharepoint.com/sites/TeamSite/1447/Dokumenter/Styrem%C3%B8te/Publisert%20%C3%A5pent%20p%C3%A5%20internett/Styret%202018/2018-08-22%20Sakskart%20og%20off.%20styresaker.pdf (lenke må kopieres inn i nettleser)
	August 2019: https://studntnu.sharepoint.com/sites/TeamSite/1447/Dokumenter/Styrem%C3%B8te/Publisert%20%C3%A5pent%20p%C3%A5%20internett/2019/Styresaker%2022.8.19%20OFF%20VERSJ.pdf (lenke må kopieres inn i nettleser/lete etter sak på NTNUs sider)	
Desember 2019: https://studntnu.sharepoint.com/sites/TeamSite/1447/Dokumenter/Styrem%C3%B8te/Publisert%20%C3%A5pent%20p%C3%A5%20internett/2019/2019-12-04%20Styresaker%20off..pdf (må kopieres inn i nettleser/lete etter sak på NTNUs sider).		
Tildelingsbrev	Året 2015: https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3a53fba2c6439aa72959c9189d3c2e/2015-ntnu-tildelingsbrev.pdf	
	Året 2016: https://www.regjeringen.no/contentassets/d5cc2f23a57040b792ab06100f57f0f0/tildelingsbrev-ntnu-2016---1997716.pdf	
	Året 2017: https://www.regjeringen.no/contentassets/d5a21c43b69f41f496f925452e9468f4/statsbudsjetten-for-2017-kap.-260-tildelingsbrev-for-norges-teknisk--naturvitensl.pdf	
	Året 2018: https://www.regjeringen.no/contentassets/549eeb4245384a018368ba98f0e225b2/tildelingsbrev-2018-ntnu.pdf	
	Året 2019: https://www.regjeringen.no/contentassets/688a417d0baa4dcb8da2157ac6fd7907/ntnu1.pdf	
Annet	Arbeidsgruppe satt ned for å arbeide med ABE-kutt: https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/ABE-reformen	
SUM	13	

	UiB	Link
Dokumenttype	Utredninger	PwC sin utredning del 1- sak 26/19: http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/2019-04-11/S_26-19Revisjonsrapport_avbyr%C3%A5kratisering_effektivisering.pdf
	Styresaker	101/17 (revisjonsplan): https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/101-17_internrevisjonsplan_2017-2018.pdf
		105/18 (budsjett): http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2018/2018-10-25/S_105-18BudsjettUiB2019.pdf
		47/19 (om ABE): http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/2019-05-29/S_47-19Budsjettprosess2020.pdf
		100/19 (internrevisjonsplan for 2020): http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/2019-10-31/S_100-19%C3%85rsplanInternrevisjon2020.pdf
	Tildelingsbrev	Året 2015: https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3a53fba2c6439aa72959c9189d3c2e/2015-uib-tildelingsbrev.pdf
		Året 2016: https://www.regjeringen.no/contentassets/d5cc2f23a57040b792ab06100f57f0f0/tildelingsbrev-uib-2016---1997743.pdf
		Året 2017: https://www.regjeringen.no/contentassets/d5a21c43b69f41f496f925452e9468f4/statsbudsjettet-for-2017-kap.-260-tildelingsbrev-for-universitetet-i-bergen1.pdf
		Året 2018: https://www.regjeringen.no/contentassets/549eeb4245384a018368ba98f0e225b2/uib_tildelingsbrev-2018.pdf
		Året 2019: https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/tildelingsbrev_for_universitetet_i_bergen_for_2019.pdf
	Blå bok	Året 2015: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2015
		Året 2016: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2016
		Året 2017: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2017
		Året 2018: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2018
		Året 2019: https://dbh.nsd.uib.no/statistikk/dokumenter_htmlRapport.action?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621&sektorKode=0&valgtArstall=2019
SUM	13	

UiT	Link	
Dokumenttype	Handlingsplaner	Handlingsplan Adm2020: https://uit.no/Content/516511/Handlingsplan-medforside.pdf
	Utredninger	Forslag til fremtidig organisering del 1: https://uit.no/Content/552031/cache=20180802144038/Arbgruppe avdelingsstruktur delrapport1.pdf%20(552031) Forslag til fremtidig organisering del 2 https://uit.no/Content/557222/cache=20180802144038/Delrapport%202020%20fra%20arbeidsgruppe%20for%20fremtidig%20organisering%200av%20administrasjonen%20ved%20UiT%20.pdf%20(557222)
	Styresaker	5/15 (i et større dokument – ABE): https://uit.no/Content/419685/cache=20152605100856/Offentlig%20Innkalling%20pr%2026.5..pdf 58/15 (adm2020 sitt mandat): https://uit.no/Content/437604/cache=20150311150455/Offentlig%20m%C3%B8teinnkalling%2027.10.2015.pdf
	Tildelingsbrev	Året 2015: https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3a53fba2c6439aa72959c9189d3c2e/2015-uit-tildelingsbrev.pdf Året 2016: https://www.regjeringen.no/contentassets/d5cc2f23a57040b792ab06100f57f0f0/tildelingsbrev-uit-2016--1997728.pdf Året 2017: https://www.regjeringen.no/contentassets/d5a21c43b69f41f496f925452e9468f4/statsbudsjettet-for-2017-kap.-260-tildelingsbrev-for--universitetet-i-tromso---n1.pdf Året 2018: https://www.regjeringen.no/contentassets/549eeb4245384a018368ba98f0e225b2/tildelingsbrev-2018-uit.pdf Året 2019: https://www.regjeringen.no/contentassets/549eeb4245384a018368ba98f0e225b2/tildelingsbrev-2018-uit.pdf
	Annet	Omstillingshåndbok 2017: https://uit.no/Content/570462/cache=20180404082209/Omstillingsha%CC%8Andbok_oppdatt0418.pdf Saksfremlegg til styret Mars 2018: https://uit.no/Content/564577/cache=20180103124927/Udirs_innstilling_010318_283878_READONLY%5B1%5D.pdf%20(564577) Trinnvis prosessbeskrivelse adm2020 (3): https://uit.no/Content/562357/cache=20181502141618/Trinnvis%20prosessbeskrivelse%20ADM2020.pdf%20(562357)
	SUM	13

OsloMet		Link
Dokumenttype	Handlingsplaner	PLAN FOR EFFEKTIVISERING OG OMSTILLING AV ADMINISTRATIVE TJENESTER: https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/379625.PDF?fileName=Plan%20for%20effektivisering%20og%20omstilling%20av%20administrative%20tjenester&fileSize=1086626
	Budsjett	Budsjettrammer 2017-19 https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/353399.PDF?fileName=Styresak%20-%20Justering%20av%20forel%C3%B8pige%20rammer%202017-2019%20-%20vedlegg%201.docx&fileSize=1656461
	Tildelingbrev	Året 2015 (HiOA): https://www.regjeringen.no/contentassets/7d3a53fba2c6439aa72959c9189d3c2e/2015-hioa-tildelingsbrev.pdf
		Året 2016 (HiOA): https://www.regjeringen.no/contentassets/d5cc2f23a57040b792ab06100f57f0f0/tildelingsbrev-hioa-2016---l997709.pdf
		Året 2017 (HiOA): https://www.regjeringen.no/contentassets/d5a21c43b69f41f496f925452e9468f4/statsbudsjettet-for-2017-kap.-260-tildelingsbrev-for-hogskolen-i-oslo-og-akers1.pdf
Året 2018 (HiOA): https://www.regjeringen.no/contentassets/549eeb4245384a018368ba98f0e225b2/tildelingsbrev-2018-hioa.pdf		
	Året 2019: https://www.regjeringen.no/contentassets/688a417d0baa4dcb8da2157ac6fd7907/oslomet--storbyuniversitetet-l1499479.pdf	
SUM	7	

Vedlegg 3: Oversikt over referanser fra tematisk analyse

Name	Codes	References	Modified On
UiB - Revisjonsrapport - tiltak for avbyråkratisering og eff	51	862	09.04.2020 10.27
NTNU - Årsrapport 2017	24	637	10.04.2020 09.42
Gul bok for budsjettåret 2019	25	576	11.04.2020 12.59
Gul bok for budsjettåret 2016	12	535	11.04.2020 12.59
NTNU - Årsrapport 2018	29	517	10.04.2020 09.42
NTNU - Årsrapport 2016	24	435	10.04.2020 09.42
NTNU - Årsrapport 2019	31	413	10.04.2020 09.42
UiT - Fremtidig organisering - Saksfremlegg til styret 201	27	342	09.04.2020 10.52
Gul bok for budsjettåret 2015	16	323	11.04.2020 12.59
UiT - 2015 Styresak 58-15	26	312	09.04.2020 10.52
Gul bok for budsjettåret 2017	11	308	11.04.2020 12.59
Gul bok for budsjettåret 2018	11	289	11.04.2020 12.59
NTNU - Årsrapport 2015	22	282	10.04.2020 09.42
Granavoldenplattformen	21	253	11.04.2020 12.59
UiT - Fremtidig organisering del 1	22	195	09.04.2020 10.52
NTNU - Tildelingsbrev for 2016	18	66	10.04.2020 09.42
Blå bok for 2018	4	61	11.04.2020 14.13
UiT - 2015 Styresak 5-15	19	58	09.04.2020 10.52
OsloMet - Årsrapport - 2018	12	57	12.04.2020 15.06
OsloMet - Årsrapport - 2017	15	56	12.04.2020 15.06
UiT - Omstillingshåndbok 2017	11	54	09.04.2020 10.52
OsloMet - Årsrapport - 2016	10	50	12.04.2020 15.06
UiB - Årsrapport 2019	14	49	09.04.2020 11.45
UiT - Adm2020 Handlingsplan	8	48	09.04.2020 10.52
NTNU - Nettside ABE-reformen arbeidsgruppe	17	42	11.04.2020 14.11
UiT - Fremtidig organisering del 2	9	38	09.04.2020 10.52
UiB - Årsrapport 2015	12	37	09.04.2020 11.45
UiB - Årsrapport 2016	7	33	09.04.2020 11.45
UiB - Budsjettprosessen for 2020	7	31	09.04.2020 10.27
OsloMet - Justering av foreløpige rammer 2017-2019	14	30	13.04.2020 12.40
UiB - Tildelingsbrev for 2018	7	27	06.04.2020 21.35
UiB - Årsrapport 2018	7	14	09.04.2020 11.45
UiB - Interrevisjonsplan 2017-18	3	12	09.04.2020 10.27
UiB - Tildelingsbrev for 2019	7	9	06.04.2020 21.43
UiB - Tildelingsbrev for 2017	3	6	06.04.2020 21.28
UiT - Tildelingsbrev for 2015	3	6	09.04.2020 10.52
UiT - Tildelingsbrev for 2016	3	6	09.04.2020 10.52
UiT - Tildelingsbrev for 2017	4	5	09.04.2020 10.52
UiB - Tildelingsbrev for 2015	3	3	06.04.2020 21.23
UiB - Tildelingsbrev for 2016	3	3	06.04.2020 21.28
UiT - Årsrapport 2019	17	188	09.04.2020 18.08
UiT - Årsrapport 2018	22	185	09.04.2020 18.08
Blå bok for 2016	19	178	11.04.2020 14.13
OsloMet - Plan for effektivisering og omstilling av admini	37	177	13.04.2020 11.54
Jeløyplattformen	17	172	11.04.2020 12.59
Blå bok for 2015	20	159	11.04.2020 14.13
UiB - Budsjett 2019	19	141	09.04.2020 10.27
UiT - Årsrapport 2015	21	140	09.04.2020 18.08
UiT - Årsrapport 2017	18	133	09.04.2020 18.08
NTNU - Nettside Må spare halv milliard	16	126	11.04.2020 14.13
NTNU - Styre rapport 04.12.2019	24	123	11.04.2020 14.05
UiT - Tildelingsbrev for 2018	22	119	09.04.2020 10.52
NTNU - 2016 Årsplan	13	118	10.04.2020 09.42
UiT - Tildelingsbrev for 2019	24	113	09.04.2020 10.52
NTNU - Tildelingsbrev for 2019	18	111	10.04.2020 09.42
NTNU - Tildelingsbrev for 2017	22	104	10.04.2020 09.42
UiT - Årsrapport 2016	21	101	09.04.2020 18.08
UiB - Årsrapport 2017	16	95	09.04.2020 11.45
NTNU - Tildelingsbrev for 2018	21	89	10.04.2020 09.42
UiT - Adm 2020 Trinnvis prosessbeskrivelse	4	78	09.04.2020 10.52
NTNU - Tildelingsbrev for 2015	17	77	10.04.2020 09.42
Blå bok for 2017	8	77	11.04.2020 14.13
Blå bok for 2019	16	77	11.04.2020 14.13
OsloMet - Årsrapport - 2019	15	68	12.04.2020 15.06

Vedlegg 4: Dokumenter som er lest, men ikke inkludert i den tematiske analysen.

Totalt 165 dokumenter.

Universitetet i Tromsø – Norges Arktiske Universitet	
Dokumentnavn	Lenke
2015	
Referat/møtebok fra universitetsstyrets møte 11. desember 2014	https://uit.no/Content/402082/cache=20151901151426/Off.protokoll%20sendes%20ut%20og%20p%C3%A5%20nett%2019.1.2015.pdf
Innkalling og saksframlegg til universitetsstyrets møte 12.2.2015	https://uit.no/Content/405173/cache=20151002133255/NY%20m%C3%B8teinnkalling.pdf
Referat/møtebok fra universitetsstyrets møte 12.2.2015	https://uit.no/Content/407017/cache=20152502103608/M%C3%B8tebok%20p%C3%A5%20nett.pdf
Innkalling og saksframlegg til universitetsstyrets møte 12.3.2015	https://uit.no/Content/410233/cache=20150903144838/M%C3%B8teinnkalling-offentlig%20versjon%20m%20Sak%2020.pdf
Referat/møtebok fra universitetsstyrets møte 12.3.2015	https://uit.no/Content/413316/cache=20153003121639/Referat%20-%20godkjent.pdf
Innkalling og saksframlegg til universitetsstemøte 27.5.2015	https://uit.no/Content/419685/cache=20152605100856/Offentlig%20Innkalling%20pr%2026.5..pdf
Protokoll/møtebok for universitetsstyrets møte 27.5.2015	https://uit.no/Content/422037/cache=20150906093644/Offentlig%20m%C3%B8tebok%20pr%2029.6.2016.pdf
Innkalling og saksframlegg til universitetsstyremøte 18.6.2015	https://uit.no/Content/423090/cache=20151706094447/Offentlig%20m%C3%B8teinnkalling%20pr%2017.6.2015.pdf
Møtebok/protokoll for universitetsstyremøte 18.6.2015	https://uit.no/Content/425132/cache=20150807093729/Offentlig%20protokoll%2018.6..pdf
Innkalling og saksframlegg til universitetsstyrets møte 30. september 2015	https://uit.no/Content/433921/cache=20152309151944/Offentlig%20innkalling%2030.9.2015.pdf
Protokoll/møtebok for universitetsstyrets møte 30.9.2015	https://uit.no/Content/437466/cache=20152010134630/Offentlig%20protokoll%2030.9.2015.pdf
Innkalling og saksframlegg til universitetsstyrets møte 27.10.2015	https://uit.no/Content/437604/cache=20150311150455/Offentlig%20m%C3%B8teinnkalling%2027.10.2015.pdf
Protokoll/møtebok fra universitetsstyrets ekstraordinære møte 14.10.2015	https://uit.no/Content/439042/cache=20150311150938/Protokoll%2014.10.2015%20hastem%C3%B8te.pdf
Protokoll/møtebok for universitetsstyrets møte 27.10.2015	https://uit.no/Content/439754/cache=20150611132303/Offentlig%20protokoll%2027.10.15.pdf

Innkalling og saksframlegg til universitetsstyrets møte 8.12.2015	https://uit.no/Content/442958/cache=20150112152424/Offentlig%20innkalling%208.12.2015.pdf
Protokoll for universitetsstyrets møte 8.12.2015	https://uit.no/Content/444952/cache=20152112101357/Endelig%20referat%208.12.2015.pdf
2016	
Innkalling til universitetsstyremøtet 11.2.2016 Pga teknisk feil, følger ikke saksframleggene til S 4 og S9 med. Disse vil bli lagt til så snart feilen er rettet.	https://uit.no/Content/451632/cache=20160402095504/Innkalling-mgl%20Sak%20S%204%20og%20S%209.pdf
Protokoll for universitetsstyrets møte 11.2.2016	https://uit.no/Content/454555/cache=20162502085149/Endelig%20m%C3%B8teprotokoll%2011.2.2016.pdf
Innkalling til universitetsstyrets møte 10.3.2016	https://uit.no/Content/457737/cache=20160203153710/Offentlig%20m%C3%B8teinnkalling%20110316.pdf
Protokoll fra universitetsstyremøte 10.3.2016	https://uit.no/Content/461545/cache=20161803150303/Offentlig%20Protokoll%2010.3.2016.pdf
Innkalling til universitetsstyrets møte 19.5.2016	https://uit.no/Content/468229/cache=20161205220314/Innkalling%20m%20saker.pdf
Saksframlegg sirkulasjonssak for universitetsstyret	https://uit.no/Content/487201/cache=20162909142244/Saksframleggsirk.pdf
Protokoll fra sirkulasjonssak til universitetsstyret	https://uit.no/Content/486781/cache=20162709125807/S42-16%20Sirkulasjonssak%20til%20Universitetsstyret%20-%20Organisering%20av%20campusadministrasjonen%20ved%20campus%20Harstad.pdf
Protokoll for universitetsstyrets møte 19.5.2016	https://uit.no/Content/471131/cache=20160306093433/Protokoll%20C%20godkjent.pdf
Innkalling til universitetsstyremøte 16.6.2016	https://uit.no/Content/472659/cache=20161406103118/Offentlig%20Innkalling.pdf
Protokoll fra universitetsstyremøtet 16.6.2016	https://uit.no/Content/474037/cache=20162806132917/Offentlig%20protokoll%2016.6.2016.pdf
Innkalling til universitetsstyremøte 22.9.2016	https://uit.no/Content/484186/cache=20161509090236/Innkalling%20til%20universitetsstyrem%C3%B8te%2022.09.16%20kl%200900.pdf
Protokoll fra universitetsstyremøte 22.09.16	https://uit.no/Content/489780/cache=20162010120506/ProtokollUsty220916.pdf
Protokoll fra Universitetsstyrets møte 27.10.16	https://uit.no/Content/499729/cache=20170501103533/Protokoll271016.pdf
Innkalling til universitetsstyremøte 27.10.16	https://uit.no/Content/489968/cache=20162110145204/SakslisteUsty271016.pdf
Protokoll for Universitetsstyrets møte 24.11.16	https://uit.no/Content/499811/cache=20170501132815/Protokoll241116.pdf

Innkalling til universitetsstyremøte 24.11.2016 (Fullstendig)	https://uit.no/Content/494584/cache=20161811151853/ustyinnkalling241116.pdf
2017	
Protokoll fra Universitetsstyrets møte 09.02.17	https://uit.no/Content/508896/cache=20170203105029/ProtokollUsty090217.pdf
Innkalling til universitetsstyrets møte 09.02.17	https://uit.no/Content/504270/cache=20170202115325/usty090217off.pdf
Innkalling til Universitetsstyrets møte 09.03.17	https://uit.no/Content/508924/cache=20170203132243/InnkallingUsty090317.PDF
Orientering om arbeidet med Adm2020	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/127506
Orientering om status i arbeidet med anskaffelse av nye administrative systemer - BOTT ERP	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/127426
Referatsaker til Universitetsstyre møte 29 juni 2017	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/139711
Budsjettoppfølging 1. tertial 2017	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/138234
Bevilgning - styrets strategiske midler	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/138898
Prosess for justering av UiTs strategi Drivkraft i Nord og arbeidet med andre strategiplaner	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/159644
Forslag til utviklingsavtale mellom UiT og Kunnskapsdepartementet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/169831
Budsjettoppfølging 2. tertial 2017	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/167783
Budsjett 2018 - fordeling av rammer	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/178627
Justering av Drivkraft i nord	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/180226
Orientering til universitetsstyret november 2017	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/182670
2018	
Styrets beretning - første del av Årsrapport 2017	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/195970
Statsbudsjettet 2018 - tildelingsbrev til Universitetet i Tromsø - Norges arktiske universitet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/196210
Orientering om arbeid med fremtidig organisering av administrasjonen ved UiT	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/196081

Fremtidig administrativ organisering ved UiT Norges arktiske universitet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/200406
Årsrapport 2017 - 2018 UiT Norges arktiske universitet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/202137
Budsjettoppfølging 3. tertial 2017	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/196799
Universitetssamarbeidet BOTT - orientering om status	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/204736
BOTT samarbeid om administrative systemer - anskaffelse av løsninger økonomi og HR/lønnsnær HR	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/232717
Budsjett 2019 - fordeling av rammer	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/234033
Statusoppdatering virksomhetsplan 2018 for UiT Norges arktiske universitet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/220159
Fakultetenes strategier frem mot 2022	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/229191
Videreutvikling av UiTs arbeid med de tematiske satsningsområdene	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/250987
Forslag til virksomhetsplan 2019 for UiT Norges arktiske universitet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/264822
Videreutvikling av UiTs arbeid med de tematiske satsingsområdene	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/265963
Satsingsforslag utenfor rammen- innspill til Statsbudsjettet for 2020	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/266692
Referatsak - Statsbudsjettet 2019	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/267251
Institusjoner med høyt nivå på avsetninger - oppfølging fra Kunnskapsdepartementet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/266548
Campusutviklingsprogram for Alta, Narvik og Harstad	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/264548
2019	
Statsbudsjettet 2019 - tildelingsbrev til UiT Norges arktiske universitet	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/288707
Styrets beretning og årsrapport kapittel V til første behandling i universitetsstyret	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/287991
Status på virksomhetsplan 2018	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/292378

Universitetssamarbeidet BOTT - status for arbeidet	
Status virksomhetsplan pr mai 2019	https://moteportal-api-ekstern.uit.no/motekalender/behandlingdok/330863
SUM	69 dokumenter

Universitetet i Bergen

Dokumentnavn	Lenke
2015	
Styremøte 2015: 12.02.2015	https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokollus2015-02-12.pdf
Styremøte 2015: 23.04.2015	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll23-04-15.pdf
Styremøte 2015: 28.05.2015	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll28-05-15_0.pdf
Styremøte 2015: 11.08.2015	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll11-08-15.pdf
Styremøte 2015: 27.08.2015	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll27-08-15_0.pdf
Styremøte 2015: 24.09.2015	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll24-09-15.pdf
Styremøte 2015: 29.10.2015	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll28-29-10.2015_0.pdf
Styremøte 2015: 26.11.2015	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll26-11-15.pdf
2016	
Styremøte 2016: 11.02.2016	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-02-11_endelig_0.pdf
Styremøte 2016: 28.04.2016	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-04-28_0.pdf
Styremøte 2016: 02.06.2016	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-06-02_endelig.pdf
Styremøte 2016: 25.08.2016	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-08-25.pdf
Styremøte 2016: 29.09.2016	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-09-29.pdf
Styremøte 2016: 20.10.2016	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-10-20.pdf
Styremøte 2016: 01.12.2016	https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2016-12-01.pdf
2017	
Styremøte 2017: 23.02.2017	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll_universitetsstyret_2017-02-23.pdf
Styremøte 2017: 27.04.2017	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2017-04-27.pdf
Styremøte 2017: 01.06.2017	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2017-06-01_0.pdf
Styremøte 2017: 24.08.2017	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2017-08-24_0.pdf
Styremøte 2017: 28.09.2017	https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2017-09-28.pdf
Styremøte 2017: 26.10.2017	https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2017-10-26.pdf
Styremøte 2017:30.11.2017	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2017-11-30.pdf
2018	
Styremøte 2018: 15.02.2018	http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2018-02-15.pdf
Styremøte 2018: 12.04.2018	https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2018-04-12.pdf
Styremøte 2018: 31.05.2018	https://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/attachments/protokoll2018-05-31.pdf

Styremøte 2018: 30.08.2018	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2018/protokoller2018/protokoll2018-08-30.pdf
Styremøte 2018: 27.09.2018	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2018/protokoller2018/protokoll2018-09-27.pdf
Styremøte 2018: 25.10.2018	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2018/protokoller2018/protokoll2018-10-25.pdf
Styremøte 2018: 29.11.2018	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2018/protokoller2018/protokoll2018-11-29.pdf
2019	
Styremøte 2019: 21.02.2019	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/Protokoller2019/Protokoll%202019-02-21.pdf
Styremøte 2019: 14.04.2019	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/Protokoller2019/Protokoll2019-04-11.pdf
Styremøte 2019: 29.05.2019	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/Protokoller2019/Protokoll2019-05-29.pdf
Styremøte 2019: 29.08.2019	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/Protokoller2019/Protokoll2019-08-29.pdf
Styremøte 2019: 26.09.2019	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/Protokoller2019/Protokoll2019-09-26.pdf
Styremøte 2019: 31.10.2019	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/Protokoller2019/Protokoll2019-10-31.pdf
Styremøte 2019: 28.11.2019	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/Protokoll2019-11-28.pdf
PwC – Internrevisjonsrapport del 2	http://ekstern.filer.uib.no/ledelse/universitetsstyret/2019/2019-08-29/S_68-19_IR_Arbeidmedkontrakter.pdf
Regelverk for internrevisjon:	https://regler.app.uib.no/regler/Del-1-Overordnede-rammer/1.5-Kvalitetssystemer/Internrevisjon
SUM	37 dokumenter

NTNU

Dokumentnavn	Lenke
2015	
Tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet for 2015	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/28.01.15web/O-5.15%20Tildelingsbrevet_2015.pdf
Virksomhetsrapport 1. tertial 2015	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/17.06.15web/13.15%20Virksomhetsrapport.pdf
Planleggingsrammer og budsjettfordeling for 2016, samt langtidsutsikter	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/17.06.15web/14.15%20Planleggingsrammer%202016.pdf
Universitetssamarbeidet BOTT - Samarbeid om administrative systemer	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/17.06.15web/21.15%20Universitetssamarbeidet%20BOTT%20-%20Samarbeid%20om%20administrative%20systemer.pdf
Fusjonen - hvordan håndtere usikkerhet knyttet til fremtidig bemanningsbehov	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/27.08.15web/27.15%20Usikkerhet%20knyttet%20til%20fremtidig%20bemanningsbehov.pdf
Virksomhetsrapport 2. tertial 2015	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/22.10.15web/35.10%20Virksomhetsrapport%202%20tertia.pdf
Status - nye tematiske satsingsområder ved NTNU	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/22.10.15web/O-23.15%20Tem.%20satsingsomr%C3%A5der.pdf
Statsbudsjettet 2016	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/22.10.15web/O-24.15%20Statsbudsjettet%202016.pdf
Årsplan for 2016, samt langtidsutsikter 2017-2019	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/24.11.15web/42.15%20%C3%85rsplan%202016.pdf
Strategiprosess	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/24.11.15web/44.15%20Strategiprosess.pdf
Campusprosjekt i nye NTNU – orientering om prosjekt og videre organisering	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/08.12.15web/O-30.15%20Campusprosjekt%20i%20nye%20NTNU.pdf
Styring og kontroll ved NTNU og behov for internrevisjon	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/08.12.15web/O-31.15%20Styring%20og%20kontroll.pdf

2016	
Tildelingsbrevet fra Kunnskapsdepartementet	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/26.01.16web/O-2.16%20Tildelingsbrev%20fra%20KD.pdf
Mål for realisering av fusjonsgevinster	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/15.02.16web/S-2.16%20Fusjonsm%C3%A5l.pdf
Administrativ organisering: Modeller	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/15.02.16web/S-4.16%20Adm.org.pdf
Årsrapport og årsregnskap for 2015, fra NTNU til Kunnskapsdepartementet	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/09.03.16web/S-10.16%20%C3%85rsrapport%202015_NTNU.pdf
Campusutvikling ved NTNU – orientering om prosjekt	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/09.03.16web/O-9.16%20Campusutvikling%20NTNU.pdf
Helhet, kvalitet og effektivitet i virksomhetsstyringen – status og forbedringstiltak	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/14.04.16web/S-20.16%20Styring%20og%20kontroll.pdf
Behov for internrevisjon ved NTNU	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/14.04.16web/S-21.16_Behov%20for%20internrevisjon.pdf
Plan og budsjett 2017 – skisse til hovedprioriteringer og utviklingsavtale med Kunnskapsdepartementet	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/14.04.16web/S-22.16%20Utviklingsavtale%20med%20KD%20og%20%C3%A5rsplan.pdf
NTNUs administrative organisering Første behandling	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/16.06.16web/S-32.16%20Administrativ%20organisering.pdf
Campusutvikling ved NTNU - prosess for prinsipper, kriterier og overordnet lokalisering	https://www.ntnu.no/styret/saker_prot/16.06.16web/O-16%20samlet%20med%20vedlegg.pdf
Saksprotokoll 25.08.2016	https://www.ntnu.no/adm/styret/saker
Saksprotokoll 22.09.2016	https://einnsyn.ntnu.no/eInnsyn/Dmb/ShowDmbDocument?mId=224&documentTypeId=MP&sourceDatabase=EPHORT E

Saksprotokoll 27.09.2016	https://einnsyn.ntnu.no/eInnsyn/Dmb/ShowDmbDocument?mId=225&documentTypeId=MP&sourceDatabase=EPHORTE
Saksprotokoll 30.09.2016	https://einnsyn.ntnu.no/eInnsyn/Dmb/ShowDmbDocument?mId=241&documentTypeId=MP&sourceDatabase=EPHORTE
Saksprotokoll 25.10.2016	https://einnsyn.ntnu.no/eInnsyn/Dmb/ShowDmbDocument?mId=236&documentTypeId=MP&sourceDatabase=EPHORTE
Saksprotokoll 7.12.2016	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/ES1DG34nlANCij-tCkDIRm8B-fWSra2xryJxr8PwhvwYSg?e=fhJc3a
2017	
Saksprotokoll 23.01.2017	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EToHl-4u5RtAtZUr5h_vwMkBnGdgmKN6LHew2ulro51HDQ?e=TPnZ16
Saksprotokoll 16.03.2017	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/ETUoQD9ds4VFn3DY0KHcBvQBgBSEtO2akP2LSp9-Ni57gQ?e=1P2ah0
Saksprotokoll 14.06.2017	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EaBmMni5fMZNn7L8L2FL4V0BNJihHeyteO4wfJPhEnmmbQ?e=bV9QCc
Saksprotokoll 23.08.2017	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/ES1DG34nlANCij-tCkDIRm8B-fWSra2xryJxr8PwhvwYSg?e=fhJc3a
Saksprotokoll 25.10.2017	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EUuya9-V919IjA7LlbAAQgABtOFkMx-qXKsATOOD2oSBoA?e=eqwTQA
Saksprotokoll 06.12.2017	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/Ecz1OyZrLwVIkm45F67mUPUBK1fbi6obUFk8x-335U5OWw?e=aaaRcl
2018	
Saksprotokoll 17.01.2018	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/Ef8SDnp35opOhJfN1GfsSGcB1YBccluf2YFnRRRCyAmRJw?e=GaYDTR
Saksprotokoll 14.03.2018	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/Eb1lVtMuQxRDuZAqiR9p8hgBaAC5PijUc3xM4yr1W0z_YA?e=buojer
Saksprotokoll 14.06.2018	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EQhzyo5dnHxIvwkndjPoRNwBmhaqY7HXoywNj3QZBCmmCw?e=gIAncP
Saksprotokoll 22.08.2018	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EVGOW4ZRKa5OqSt-oEGk83wBD-6Yo9Tg4Csjd_Fzhj916w?e=JeOPKt
Saksprotokoll 31.10.2018	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EQbj3kSHB-pKlO44xoglc4EBhSAfHnxy85hkgNMDeUwJ1g?e=ZhuljE

Saksprotokoll 05.12.2018	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/ETzFGVJneJFFiYHw8j29PMMBfibrBw7JHQ3Rkhv9d5Xq3Q?e=dstAQd
2019	
Saksprotokoll 16.01.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EXn6-f3cC_ZPvBRfak2Yd3YBWSaUzaIchQNwna6uGEeV9g?e=3ECuFG
Saksprotokoll 14.02.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EXn6-f3cC_ZPvBRfak2Yd3YBWSaUzaIchQNwna6uGEeV9g?e=3ECuFG
Saksprotokoll 14.03.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/Efc3FfkQI7NFsjwHhG8Jw_kBk_cCfqePhpr6xY54irzUVg?e=ItvR77
Saksprotokoll 28.03.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EQ4cO4KcRl1ApelCvbqmyt4BksmapHe1nT1j8qAWqqjRMw?e=so7T5n
Saksprotokoll 06.06.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EdDQwQrDjHJBmRapnBreljIB1d1E9lzKraaWAPwyfY0Qkg?e=6wivAv
Saksprotokoll 22.08.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EdDymJ08wxJFlxdozR6akyMBLcdFNuu1eQqjOFuskwDw-A?e=iygKT5
Saksprotokoll 19.09.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/ERXPRb7HwfpBonV6Rs1pRSoBkXR8DWP2cds08Hz5OGnK2A?e=FCpWfq
Saksprotokoll 31.10.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/Ed6c945KjGlKvnfnG6XOC4cBxVMdKEKNdQMotmZXSrTNgw?e=oxQuOm
Saksprotokoll 04.12.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/EX-angFQnzZFjxHbuXHyzfcBOCuVKJ4sL1DT66sdYxtjaQ?e=TIFJLm
Saksprotokoll 13.12.2019	https://studntnu.sharepoint.com/:b:/s/TeamSite/1447/ERdb-Fg046NLm_nZfKxDXJ0B07_UwoIipEwD2kEHrg1n8A?e=PgGaYD
SUM	50 dokumenter

OsloMet	
Dokumentnavn	Lenke
Justerte rammer 2017-19	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/351813.PDF?fileName=Justering%20av%20forel%C3%B8pige%20rammer%202017-2019&fileSize=1408414
HIOAS LANGTIDSPLAN OG - BUDSJETT 2017 – 2019:	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/362732.PDF?fileName=HiOAs%20langtidsplan%20og%20-budsjett%202017-2019&fileSize=1489236
Budsjettrammer 2017-19	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/353399.PDF?fileName=Styresak%20-%20Justering%20av%20forel%C3%B8pige%20rammer%202017-2019%20-%20vedlegg%201.docx&fileSize=1656461
PLAN FOR EFFEKTIVISERING OG OMSTILLING AV ADMINISTRATIVE TJENESTER:	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/379625.PDF?fileName=Plan%20for%20effektivering%20og%20omstilling%20av%20administrative%20tjenester&fileSize=1086626
Føringer for plan og budsjettarbeidet 2016-18	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/254750.PDF?fileName=F%C3%B8ringer%20for%20plan-%20og%20budsjettarbeidet%202016-2018%20og%20forel%C3%B8pig%20rammefordeling%202016-2018&fileSize=1616634
Vedlegg – foreløpig rammer 2017-19:	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/324750.PDF?fileName=01.06.16%20Vedlegg%20styrets%20f%C3%B8ringer%20og%20rammer%202017-2019.docx&fileSize=1192040
Forslag til mandat for strategiprosess	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/339037.PDF?fileName=Forslag%20til%20mandat%20for%20strategiprosess&fileSize=1234130
Vedtak forslag til mandat for strategiprosess	https://opengov.360online.com/Meetings/OSLOMET/File/Details/347414.PDF?fileName=Vedtak%20%2C%2006092016%2C%20Sak%2040-2016%2C%20Forslag%20til%20mandat%20for%20strategiprosess&fileSize=870915
Rambøll consulting sin gjennomgang av administrative tjenester, 2016.	https://blogg.hioa.no/administrasjon/files/2016/08/Rapport-fra-Ramb%C3%B8lls-analyse-med-vedlegg-ferdig.pdf
Sum	9 dokumenter

Vedlegg 5: Antall koder og referanser 1

Name	Files	References	Created On
TOTALT ANTALL KODER	64	2826	27.05.2020 19.17
Endring	43	659	22.03.2020 13.35
Finansielt	49	594	22.03.2020 13.02
Forenkling	40	472	22.03.2020 12.51
Avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen	40	310	22.03.2020 13.36
Samarbeid	36	185	22.03.2020 13.00
Gevinster	35	167	22.03.2020 12.24
Egenomtale (Universiteter)	13	113	11.04.2020 12.59
Mål fra regjeringen	11	72	11.04.2020 14.25
Internrevisjon	3	57	11.04.2020 12.59
Mål	13	51	11.04.2020 12.59
Organisering, ledelse og styring	3	46	11.04.2020 12.59
Regjeringens ambisjoner	11	45	09.04.2020 14.04
Privat sektor	2	16	22.03.2020 13.03
Resultater	9	16	07.04.2020 20.38
Negative konsekvenser	6	12	07.04.2020 13.32
Fremtidsplaner ABE	1	11	12.04.2020 12.15
Møter	0	0	13.04.2020 12.02

Vedlegg 6: Antall koder og referanser 2

Name	Files	References	Created On
NN		19	843 25.04.2020 13.29
⊕ Fremtidsplaner		19	265 25.04.2020 13.37
⊕ Organisering		18	138 25.04.2020 13.29
⊕ Økonomi		18	125 25.04.2020 13.36
Endringsprosess		17	80 25.04.2020 13.49
⊕ Tiltak		18	74 25.04.2020 13.44
⊕ Effektivisering		15	53 25.04.2020 13.33
⊕ Samarbeid		15	43 25.04.2020 13.31
Tolkning av ABE-reformen		16	43 25.04.2020 13.51
Økt kvalitet		10	15 25.04.2020 13.49
Tiltak før ABE		2	7 27.04.2020 14.13

Vedlegg 7: Antall referanser pr. kode og beskrivelse av kode

Kode	Antall referanser	Beskrivelse
<i>Fremtidsplaner</i>	265	Beretninger om planer som ikke er iverksatt enda, men som man har som mål å få gjort i fremtiden. Ikke avhengig av tidsaspekt, men er ikke igang satt før rapporten er sendt til KD.
<i>Organisering</i>	138	Strukturelle endringer som skjer knyttet til organiseringen på universitetene. Tiltak som iverksettes for å bedre/endre administrativ organisering.
<i>Økonomi</i>	125	Relevante økonomiske aspekter eller presiseringer som har betydning for tiltak eller hvordan man best kan forstå tiltak i en økonomisk sammenheng/kontekst.
<i>Endringsprosess</i>	80	Iversatte enkelttiltak i form av utviklings-, forbedrings eller endringsprosesser for universitetene.
<i>Regjering</i>	79	Dersom universitetene har kommet med presiseringer som knyttes til regjeringens offisielle dokumenter, uklarheter eller dersom noe forslås tilbake til Regjeringen.
<i>Tiltak</i>	74	Konkrete enkelttiltak som er gjort for å håndtere ABE-kuttene, men som ikke er en del av en større endringsprosess eller organisering.
<i>Effektivisering</i>	53	Universitetene har fokus på effektivisering som forstås som en av de tre effektiviseringsformene i teorien: kostnadseffektivitet, resultat effektivitet og/eller allokeringseffektivitet (underkoder).
<i>Samarbeid</i>	43	Kommer frem at universitetene bruker samarbeid for å finne gode løsninger på ABE-kuttene.
<i>Tolkning av ABE-reformen</i>	43	Universitetene beskriver hvordan de oppfatter oppdraget som er blitt beskrevet i statsbudsjettene.
<i>Økt kvalitet</i>	15	Universitetene beskriver at de har fokus på å beholde eller øke kvaliteten i arbeidet gjennom prosessarbeid som tiltak for ABE-kuttene.
<i>Tiltak før ABE</i>	7	Tiltak som ble gjennomført av universitet før ABE-reformen ble lansert i 2015, men som viser at universitetene hadde fokus på effektivitet/avbyråkratisering også før 2015.
SUM	843	