



Direktoratet for  
internasjonalisering  
og kvalitetsutvikling  
i høyere utdanning

Notatserie  
Nr. 2 | 2019

# Strategier for internasjonalisering ved norske universiteter og høyskoler

**Utgiver:** Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (Diku)

**Dato:** Juni 2019

**Ansvarlig redaktør:** Ragnhild Tungesvik

**Utarbeidet av:** Margrete Søvik

**ISBN** 978-82-93017-93-6

## Forord

Internasjonalisering og internasjonalt samarbeid har stått høyt på den utdanningspolitiske agendaen i to tiår. Internasjonal eksponering er både et mål i seg selv, for å fremme språk- og kulturlæring, men også et middel til å utvikle kvaliteten i forskning og utdanning, gjennom samarbeid med gode miljøer i andre land. Ikke minst er det viktig for universitetenes og høgskolenes samfunnsoppdrag. Internasjonalt samarbeid er en forutsetning for å kunne løse vår tids store globale utfordringer.

Siden Kvalitetsreformen i høyere utdanning ble innført i 2003, har det vært forventet at norske universiteter og høyskoler skal arbeide strategisk for internasjonalisering. Dette notatet gir en sammenfattet presentasjon av gjeldende internasjonale strategier i sektoren. Det er basert på en nærlesning av strategidokumentene til 22 institusjoner og intervjuer med et utvalg internasjonalt ansvarlige.

*Direktoratet for internasjonalisering og kvalitetsutvikling i høyere utdanning (Diku) skal styrke kvaliteten i norsk utdanning. Vi fremmer utvikling og nyskaping, internasjonalt samarbeid og digitale læringsformer.*

*Gjennom utredning, analyse og rådgivning skal Diku bidra til å utvide og styrke kunnskapsgrunnlaget for kvalitetsutvikling. Formålet er å gi myndigheter og utdanningssektoren bedre forutsetninger for utforming av politikk, tiltak og strategier.*

# Innhold

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Innledning .....</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>2 Datagrunnlag og metode .....</b>                | <b>5</b>  |
| <b>3 Policy og strategiutvikling .....</b>           | <b>7</b>  |
| <b>4 Nye internasjonaliseringsstrategier.....</b>    | <b>9</b>  |
| 4.1 Motiver for internasjonalisering .....           | 9         |
| 4.2 Satsinger på land, regioner og virkemidler ..... | 11        |
| <b>5 Utdanning.....</b>                              | <b>13</b> |
| 5.1 Mobilitet.....                                   | 13        |
| 5.2 Samarbeid med internasjonale alumni .....        | 14        |
| 5.3 Internasjonalisering hjemme .....                | 14        |
| 5.4 Gradssamarbeid.....                              | 14        |
| <b>6 Forskning .....</b>                             | <b>15</b> |
| 6.1 Mobilitet.....                                   | 15        |
| 6.2 Forskningsmidler.....                            | 15        |
| 6.3 Publikasjoner.....                               | 16        |
| 6.4 Påvirkning og policyarbeid .....                 | 16        |
| <b>7 Institusjonssamarbeid.....</b>                  | <b>17</b> |
| <b>8 Oppsummering .....</b>                          | <b>19</b> |

## Innledning

I 2013 publiserte daværende Senter for internasjonalisering av utdanning (SIU) en studie av internasjonaliseringsstrategiene ved norske universiteter og høyskoler.<sup>1</sup> De fleste institusjonene har siden den gang utviklet nye strategier. Institusjonslandskapet har også endret seg. Flere institusjoner har fusjonert og flere har fått status som universiteter. Med universitetsstatus følger økte ambisjoner, også på internasjonaliseringsfeltet. Dette notatet tar sikte på å gi oppdatert kunnskap om internasjonaliseringsstrategiene ved norske universiteter og høyskoler.

Etter en gjennomgang av datamaterialet og den metodiske tilnærmingen, vil vi kort presentere noen sentrale innsikter fra forskningslitteratur om universitetsstrategier og overordnede trekk i nasjonal politikk når det gjelder internasjonalisering i UH-sektoren. Vi vil deretter gå gjennom innholdet i strategiene. Vi vil se på hvilke motiver institusjonene oppgir for å internasjonalisere, eventuelle geografiske og programspesifikke satsinger, og hvilke aktiviteter og virkemidler de vil ta i bruk innenfor utdanning og forskning. Vi vil se dette i lys av funnene i 2013-studien og påpeke eventuelle endringer.

<sup>1</sup> *Internasjonal profil? Strategier for internasjonalisering ved norske universiteter og høyskoler.* SIU rapport 3/2013.

# 1 Datagrunnlag og metode

Studien bygger på en gjennomgang av de overordnede strategiene til 22 universiteter og høyskoler, samt internasjonale strategier og/eller handlingsplaner i de tilfellene det eksisterer. Dokumentene har vi funnet på institusjonenes hjemmesider.

Vi har i tillegg til en kvalitativ studie av dokumentene gjennomført intervjuer med representanter fra åtte institusjoner. Dette er personer som er sentralt plassert i arbeidet med internasjonalisering ved institusjonene. Av hensyn til anonymitet vil innholdet i disse samtaleene ikke bli referert i detalj, men overordnede tendenser vil bli gjengitt.

Det er viktig å understreke at kildematerialet vi har hatt til rådighet ikke gir et fullstendig bilde av det strategiske arbeidet knyttet til internasjonalisering ved institusjonene. Strategiarbeid handler om relasjoner til omgivelsene og innbefatter også et konkurranseforhold til andre institusjoner. Det er ikke alt institusjonene ønsker å dele med en ekstern offentlighet. Strategiske overveininger og beslutninger vil komme til uttrykk i interne dokumenter og møtereferater som vi ikke har hatt tilgang til. Det ligger også strategiske grep i budsjettering og økonomistyring, som vi ikke har sett på. utfordringer knyttet til implementering av strategiene ble tatt opp i samtaleene med informantene. Utover dette har vi ikke sett på implementering, og det vil derfor i liten grad bli diskutert.

I gjennomgangen av strategidokumentene har vi kartlagt hvilke aktiviteter og satsinger som blir nevnt. Samlet kan dette gi oss et bilde av hva som er viktige prioriteringer ved den enkelte institusjon og i sektoren mer generelt. Denne tilnærmingen har samtidig sine begrensninger. At noe *ikke* er nevnt i et strategidokument behøver ikke bety at det ikke er et satsingsområde. Mange vil mene at strategier bør være kortfattet og kun ta opp det mest overordnede. Ettersom internasjonaliseringsfeltet har modnet vil også en del ting kunne oppfattes som så selvsagt at det ikke trenger å nevnes.

## Oversikt over institusjoner og dokumenter som er dekket i studien

|                              | Overordnet strategi | Strategi/ handlingsplan for internasjonalisering |
|------------------------------|---------------------|--|
| NMBU                         | 2019-2023           |  |
| Nord Universitet             | Strategi 2020       | Internasjonal strategi (2020)                    |
| NTNU                         | 2018-2025           | Internasjonal handlingsplan (2018-2021)          |
| Oslo Met                     | Strategi 2024       |  |
| Universitetet i Tromsø       | 2013-2022           |  |
| Universitetet i Agder        | 2016-2020           |  |
| Universitetet i Bergen       | 2019-2022           | Internasjonal handlingsplan (2016-2022)          |
| Universitetet i Oslo         | 2010-2020           |  |
| Universitetet i Stavanger    | 2017-2020           |  |
| Universitetet i Sørøst-Norge | 2017-2021           | Internasjonal strategi (2017-2021)               |
| Handelshøyskolen BI          | Strategy 2025       |  |
| Høgskolen i Molde            | sist revidert 2015  |  |
| Kunsthøgskolen i Oslo        | 2017-2022           |  |
| Menighetsfakultetet          | 2018-2021           |  |
| Musikkhøgskolen              | 2014-2025           |  |
| NHH                          | 2018-2021           |  |
| Norges idrettshøgskole       | 2016-2020           |  |
| VID vitenskapelig høgskole   | 2018-2028           |  |
| Høgskolen i Innlandet        | 2018-2020           |  |
| Høgskolen på Vestlandet      | 2019-2023           |  |
| Høgskolen i Volda            | 2017-2020           | Internasjonal handlingsplan (2018-2020)          |
| Høgskolen i Østfold          | 2015-2018           |  |

## 2 Policy og strategiutvikling

Institusjonelle strategier, eller langtidsplaner, ble vanlige ved norske høyere utdanningsinstitusjoner på 1990-tallet. Det speilet en internasjonal trend. De siste tiårene har universiteter og høyskoler i hele den vestlige verden møtt forventninger om mer strategisk styring. Bakgrunnen er mer institusjonell autonomi i kombinasjon med økt konkurranse om ressurser og ekstern finansiering, samt større forventninger om at institusjonene skal bidra til å løse samfunnsutfordringer og svare på behov i arbeids- og næringsliv.

I forskningslitteratur om universitetsstrategier har det vært argumentert at universiteter utgjør en særegen organisasjonstype, en form for «organiserte anarkier», der mulighetene for strategisk styring er begrenset. Forbindelsen er svak mellom toppnivået og de vitenskapelig ansatte. Fagmiljøene er i stor grad selvstyrte og preget av individuell frihet. Universitetsstrategier risikerer å bli generelle og av mer symbolsk karakter, styrt av ytre forventninger mer enn interne behov.<sup>2</sup> Dette sammenfaller med våre funn i 2013-studien: de færreste av strategiene bar preg av å være planer for å nå bestemte mål. De fremstod mer som omdømmebygging eller svar på forventninger fra myndighetene.

I samtalene vi har hatt med institusjoner i arbeidet med dette notatet, ble det også betont at utvikling og implementering av strategier i UH-sektoren kan være krevende. Både fakulteter og fagmiljø har stor frihet til å foreta egne prioriteringer. Ulike muligheter og behov finnes innenfor ulike fag. Det kan være vanskelig å enes om felles satsinger på utvalgte partnere eller land. Fusjoner bringer også sammen institusjoner med ulik kultur. Til tross for utfordringer peker forskning i retning av at evnen til strategisk styring ved universitetene har økt over tid.<sup>3</sup>

Det har siden Kvalitetsreformen vært klare politiske forventninger om at norske universiteter og høyskoler skal arbeide strategisk med internasjonalisering. Som det uttrykkes i Stortingsmelding 14 (2008-2009): «Utdanningsinstitusjonene ble med Kvalitetsreformen gjort faglig ansvarlige i internasjonaliseringsarbeidet. Med økt institusjonell frihet fulgte også en plikt til å innlemme internasjonaliseringspolitikken i virksomheten i form av egenutviklede strategier og handlingsplaner».<sup>4</sup>

Det internasjonale strategiarbeidet ved norske universiteter og høyskoler forholder seg til rammer definert av eier (Kunnskapsdepartementet). Ifølge Lov om universiteter og høyskoler skal forskning og utdanning ved alle universitetene og høyskolene holde et høyt internasjonalt nivå. De skal bidra til at «norsk høyere utdanning og forskning følger den internasjonale forskningsfronten og utviklingen i høyere utdanningstilbud» og «samarbeide med andre universiteter og høyskoler og tilsvarende institusjoner i andre land, lokalt og regionalt arbeids- og samfunnsliv, offentlig forvaltning og internasjonale organisasjoner». Forskrift om tilsyn med utdanningskvaliteten i høyere utdanning krever at studietilbud som fører frem til en grad skal ha faglig relevante ordninger for internasjonal studentutveksling. Fagmiljøene tilknyttet studietilbudene skal «delta aktivt i nasjonale og internasjonale samarbeid».

De politiske målsetningene for internasjonalisering av forskning og høyere utdanning har vært relativt stabile siden internasjonalisering ble et viktig kunnskapspolitisk mål på 2000-tallet.

<sup>2</sup> For en sammenfatning av forskningslitteraturen, se Marheim Larsen, Ingvild og Liv Langfeldt. *Profilerte breddeuniversiteter? Formulering, organisering og iverksetting av strategiske satsinger ved norske universiteter*. NIFU rapport 3/2004; Stensaker, Bjørn et.al. *Styring og strategi. Betydningen av ulike styringsmodeller for lærestedenes strategiarbeid*. NIFU rapport 43/2013; og Frölich, Nicoline et.al. «The strategically manageable university: Perceptions of strategic choice and strategic change among key decision makers», I *Higher Education Studies* vol.4, nr.5, 2014.

<sup>3</sup> Stensaker et.al. 2013: 19.

<sup>4</sup> *Internasjonalisering av utdanning*. St.meld. nr. 14 (2008-2009): 16.



Internasjonalisering skal være en rød tråd i all forskning og høyere utdanning. Begrunnelsen er på den ene siden behovet for å trekke ressurser, kompetanse og kunnskap til Norge og slik styrke kvaliteten i norsk utdanning og forskning, samt fremme norsk konkurransekraft. På den andre siden skal norske fagmiljøer bidra til å løse vår tids store, globale utfordringer, blant annet knyttet til klima/ny teknologi, helse og fattigdom. Både på forsknings- og utdanningssiden er mer mobilitet en sentral målsetning. I Meld.St. 16 (2016-17) *Kultur for kvalitet i høyere utdanning*, lanseres et langsiktig mål om at halvparten av dem som avlegger en grad ved en norsk høyere utdanningsinstitusjon skal ha hatt et studieopphold i utlandet. Videre er det en politisk målsetning at internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid skal sees i sammenheng, og forankres innenfor formalisert, institusjonelt samarbeid.

Der internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid tidligere var individualisert og ukoordinert, basert på personlige nettverk, er avtaler på myndighets- og institusjonsnivå blitt stadig viktigere. Bakgrunnen er den strategiske betydningen internasjonalisering har fått, med tiltagende konkurranse om humankapital og forskningsfinansiering internasjonalt. Med betydelige investeringer og formalisering av det internasjonale samarbeidet er også geografiske prioriteringer blitt viktig. Både på utdannings- og forskningsfeltet står EU i særklasse, og deltagelse i Erasmus+ og EUs rammeprogram (nå Horisont 2020) premieres gjennom finansieringen av institusjonene. Utenfor Europa opererer Kunnskapsdepartementet med åtte prioriterte samarbeidsland: USA, Canada, Brasil, Russland, India, Kina, Sør-Afrika og Japan. Satstingen på BRIKS-landene og Japan ble nedfelt i en egen strategi (Panoramastrategien 2016-20), og frem til 2015 var det en egen strategi for utdanningssamarbeid med Nord-Amerika. Samarbeid med satsingslandene stimuleres finansielt gjennom egne programmer.

## 3 Nye internasjonaliseringsstrategier

Med unntak av Universitetet i Oslo, som nå er i gang med ny strategiprosess, har alle institusjonene vi har sett på fått nye institusjonsstrategier siden forrige strategistudie i 2013. Internasjonalisering er nevnt i samtlige, men det er store variasjoner i hvor synlig det er. Mange omtaler internasjonalisering systematisk gjennom strategien, mens noen kun slår fast at forskning og utdanning skal være på et høyt internasjonalt nivå, noe som ellers er nedfelt i universitets- og høgskoleloven. Fem av de 22 institusjonene har i tillegg egne delstrategier eller handlingsplaner for internasjonalisering. Det er betydelig færre enn i 2013.

Som nevnt over kan ikke knapp omtale i institusjonens strategi uten videre tolkes som at internasjonalisering er nedprioritert. Fravær av en internasjonal handlingsplan eller strategi i form av et eget dokument kan heller ikke nødvendigvis tolkes dithen. Selv om internasjonalisering kan være utilstrekkelig prioritert ved enkelte institusjoner, kan det også tenkes at internasjonalisering i mange tilfeller er blitt mer selvsagt og innarbeidet i institusjonenes systemer og rutiner.

### 3.1 Motiver for internasjonalisering

Begrunnelsene for å internasjonalisere er mye de samme som dem vi fant i 2013-studien. Nå, som da, er den viktigste begrunnelsen at internasjonalisering fremmer kvalitet i forskning og utdanning. Kvalitetsbegrepet rommer imidlertid ulike tilnærminger. Det som hyppigst går igjen, er at internasjonalisering gir en mulighet for benchmarking, eller sammenligning, med miljøer i utlandet. Andre kvalitetsdimensjoner ved internasjonalisering beskrives som arbeidslivsrelevans, interkulturell forståelse (eller det som i flere strategier omtales som «globalt mindset») og mulighet for rekruttering av talent (forskere og studenter).

Som i 2013 trer samfunnsoppdrag frem som det nest viktigste motivet: internasjonalt engasjement og en internasjonal kontakflate setter institusjonene i stand til å bidra i arbeidet med å løse samfunnsutfordringer lokalt og globalt. Med ett unntak viser samtlige universitetsstrategier til globale utfordringer. Blant de vitenskapelige høgskolene er det bare NHH som viser til globale utfordringer i sin institusjonsstrategi. FNs bærekraftsmål (Agenda 2013) fra 2015, er nevnt i fire strategier. VID vitenskapelige høgskole er den eneste institusjonen som nevner egne Co2-utslipp i forbindelse med internasjonalisering. Ett av veivalgene under punktet om internasjonalisering i strategien er å «utvikle måter å samhandle på globalt som reduserer det økologiske fotavtrykket.»

I 2013-studien pekte vi på et skille mellom «gamle» universiteter på den ene siden og høgskoler og nye universiteter den andre. Der førstnevnte gruppe vektla universitetenes ansvar for å bidra i arbeidet med å løse globale utfordringer, knyttet blant annet til klima, helse og fattigdom, beskrev sistnevnte gruppe sin rolle som mer lokalt og regionalt orientert. Gjennom internasjonalt engasjement og internasjonale nettverk ville de bidra til utvikling av regionen og det regionale næringslivet. Det er fremdeles en tendens at høgskoler og nye universiteter vektlegger den regionale rollen mer enn de gamle universitetene.

Som i 2013-studien finner vi også at finansiering er et viktig motiv for internasjonalisering. Det handler om rekruttering av studenter og forskere som gir uttelling i finansieringssystemet, men i første rekke om å hente inn eksterne forskningsmidler. Internasjonale nettverk er en forutsetning for å oppnå dette. Det finansielle motivet uttrykkes bl.a. på følgende måter:

*USN vil styrke sin deltagelse i internasjonale samarbeidsprosjekter innen utdanning og forskning. Faglig sterke, internasjonale nettverk er en forutsetning for å kunne søke prosjektmidler nasjonalt og internasjonalt (Strategi fra Universitetet i Sørøst-Norge, 2017-21).*

*Skal UiB nå målet om å holde høy, internasjonal kvalitet må bidrags- og oppdragsfinansieringen styrkes. Inntekter fra Forskningsrådet og EU er spesielt viktig (Strategi for Universitetet i Bergen, 2016-22).*

*Signalene i forskningspolitikken er at finansieringen i større grad vil bli kanalisert til internasjonale og nasjonale konkurransearenaer – og ikke gjennom statsbevilgningen. Mer av utdanningsfinansieringen skal også eksponeres for konkurranse nasjonalt. I et slikt perspektiv blir vår evne til å hente inn ekstern finansiering avgjørende for UiS sitt handlingsrom og videre utvikling. UiS må derfor fortsette å utvikle nye og styrke eksisterende forskningsmiljøer av høy internasjonal kvalitet som tiltrekker seg forskningstalenter. Disse må i utstrakt grad samhandle internasjonalt og evne å vinne frem i konkurransen om eksternt finansierte forskningsprosjekter [...] (Strategi for Universitetet i Stavanger, 2017-20).*

En del strategier i 2013-studien, først og fremst blant høgskolene, var tydelig formulert som svar på departementets forventninger. Enkelte tok utgangspunkt i myndighetenes sektormål for internasjonalisering og formulerte egne virksomhetsmål og aktiviteter under disse. Strategier som fremstår som svar på myndighetskrav har vi ikke funnet i denne studien. Dette kan skyldes flere store institusjoner og flere med universitetsstatus, med høyere ambisjoner på internasjonaliseringsfeltet, eller at institusjonene har tatt større eierskap både i internasjonalisering og strategiutvikling.

Selv om strategiene ikke direkte viser til myndighetenes forventninger, og slik kan fremstå som mer uavhengige enn i 2013, speiler de en rådende diskurs, som preger strategier og policy-dokumenter nasjonalt og internasjonalt. Internasjonalisering i universitets- og høgskolesektoren har, på tvers av land, vært begrunnet ut fra likelydende motiver: fremme kvalitet i utdanning og forskning, skape interkulturell forståelse, svare på krav i arbeidslivet, rekruttere talent, og stimulere til innovasjon og økonomisk vekst. Typisk er det at de ulike rasjonalene ikke fremstilles som motsetnings- eller spenningsfylte, men snarere veves sammen. Som det står i NTNU sin internasjonale handlingsplan:

*Begrunnelsen er at internasjonalt samarbeid bidrar til kvalitet i den faglige virksomheten og gir høy vitenskapelig og samfunnsmessig gjennomslagskraft. Begrunnelsen er også at de globale utfordringer verden står overfor og som det etterspørres forskningsbaserte løsninger på krever felles innsats på tvers av landegrensene. Gjennom samarbeid bidrar NTNU til å utvikle den internasjonale kunnskapsfronten sammen med partnere i Europa og resten av verden. Dette er viktig også for norsk konkurransekraft og omstillingsevne. Gjennom samarbeid skal offentlige og private aktører få tilgang til den best tilgjengelige kunnskapen internasjonalt. [...] Kunnskapssystemet er globalt, og det samme er konkurransen om ressursene. NTNU må derfor ha institutter og fagmiljø som kan hevde seg i den globale konkurranse (Internasjonal handlingsplan for NTNU, 2018-21).*

De mange lag i internasjonaliseringsdiskursen reflekterer kanskje universitetenes komplekse rolle, men også at det over tid, som følge av samfunnsendringer, er tilført nye dimensjoner til universitetenes internasjonale engasjement. Økonomiske motiver (nasjonale og institusjonelle) har i tråd med fremveksten av en «internasjonal kunnskapsøkonomi» blitt mer

fremtredende og kommet i tillegg til motiver med en lengre historie, som internasjonal solidaritet, akademisk utveksling og statlig interessepolitikk («soft diplomacy»)<sup>5</sup>.

### 3.2 Satsinger på land, regioner og virkemidler

En del av strategiene viser til bestemte land og regioner. Samlet sett er det en tendens til at prioriteringene følger nasjonale satsinger og tilgjengelige finansieringsordninger knyttet til disse. Koblingen til nasjonale satsinger er i noen tilfeller helt eksplisitt:

*Nordisk og europeisk samarbeid står sterkt, og i tillegg legges det vekt på å styrke relasjoner og samarbeid med partnere i USA, Canada, Japan, Brasil, Russland, India, Kina og Sør-Afrika i tråd med nasjonale prioriteringer (Internasjonal handlingsplan for Universitetet i Bergen, 2016-22).*

*Vi skal styrke oss gjennom strategiske partnerskap med prioriterte internasjonale aktører i og utenfor academia, særlig med institusjoner i nasjonalt prioriterte samarbeidsland (Strategi for Universitetet i Stavanger, 2017-20).*

I et par tilfeller er egen geografisk plassering bestemmende. Nord universitet viser til Nordområdene som ett av sine satsingsområder, mens Høgskolen i Østfold vil «utnytte [...] beliggenhet på grensen mot Sverige til å utvikle samarbeid med svenske institusjoner».

Målt ut fra omtale i dokumentene, er det tydelig at EU er et spesielt viktig satsingsområde for norske universiteter og høyskoler. I alt 12 av de 22 institusjonsstrategiene vi har sett på (og syv av ti universiteter) nevner EU som satsingsområde. Europa/EU var også det området som ble nevnt i flest strategier i 2013-studien. En viktig drivkraft er EUs programmer for forsknings- og utdannings samarbeid. Særlig muligheten forskningsfinansiering gjennom Horisont 2020 er viktig, men en del institusjoner nevner også utdanningsprogrammet Erasmus+. Høgskolen i Volda nevner særskilt Erasmus+ global, som åpner for studentmobilitet med partnerland utenfor Europa, og Erasmus+ ansattmobilitet. I intervjuet kom det frem at disse delene av Erasmus+ har stor strategisk betydning for dem som liten høyskole, med begrensede midler knyttet til større forsknings- og utdanningsprosjekter.

Noen institusjoner skiller seg ut med en spesielt tydelig EU-satsing nedfelt i strategidokumentene. Universitetet i Sørøst-Norge (USN) har en egen EU-strategi, som del av den internasjonale strategien. USN vil bruke institusjonens profesjonsinnretning og tyngde innenfor anvendt forskning til å nå gjennom i konkurransen om EU-midler. I strategien heter det blant annet at ledelsen og forskerne skal «søke å utnytte samarbeid med næringsliv og offentlig sektor til å bidra til økt verdiskaping og konkurransekraft i Europa, og dermed øke sjansen for EU-bevilgninger.»

Også NTNU har et eget kapittel om EU i sin internasjonale handlingsplan. Institusjonen har formulert konkrete målsetninger på flere områder: «NTNU bør være blant de fem nordiske universitetene som i størst utstrekning utnytter virkemiddelapparatet for europeisk samarbeid om utdanning i Erasmus+»; «deltagelse i EUs rammeprogram for forskning og innovasjon Horisont 2020 bør ha et omfang som tilsvarer en inntekt fra programmet på minst 1 milliard kroner samlet for programperioden»; «NTNU bør være blant de tre beste nordiske universitetene i de tematiske programmene under Horisont 2020»; «NTNU bør minst doble sin portefølje av ERC Grants i Horisont 2020 i forhold til EUs 7. rammeprogram». Blant

<sup>5</sup> Se bl.a. de Wit, Hans (red.) 1995. *Strategies for Internationalisation of Higher Education. A Comparative Study of Australia, Canada, Europe and the United States*, og Altbach, Phillip G. og Jane Knight. 2007. "The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities", i *Journal of Studies in International Education*.

tiltakene er å videreutvikle støtteapparatet for europeisk samarbeid, videreføre incentivordninger for Horisont 2020, vurdere incentivordninger for Erasmus+, og synliggjøre NTNU blant annet ved å bruke «toneangivende europeiske kommunikasjonsplattformer for forskningsformidling». For å bygge nettverk og kunnskap om programmene, foreslås det også at fakultetene arbeider for «en økning i antallet vitenskapelige ansatte som er registrert som evaluatører for EUs forskning- og innovasjonsprogrammer».

Universitetet i Bergen har en egen handlingsplan for EU-finansierte satsinger. Den er delt inn i tre innsatsområder. Det første innsatsområdet er å påvirke utformingen av EUs rammeprogram. Aktiviteter under innsatsområdet er myndighetskontakt, samarbeid med norske medlemmer av EUs programkomiteer, deltagelse i internasjonale nettverk/organisasjoner og deltagelse blant UiBs ansatte som evaluatører i EUs søknadsbedømming. Det andre innsatsområdet er målrettet og økt deltagelse gjennom flere søknader, tildelte prosjekt og bedre inntjening. Relaterte aktiviteter er blant annet å identifisere fagmiljøer og tematikker UiB bør satse på, styrke tverrfaglig samarbeid og samarbeid med næringsliv og offentlig sektor, samt øke søknadsaktiviteter og gjenbruk av søknader. Det tredje innsatsområdet er å tilby forskerne et effektivt og kompetent støtteapparat for søknader, kontrakter og prosjektdrift. Blant aktivitetene under dette innsatsområdet er styrking av det såkalte BOA-teamet (Bidrags- og oppdragsfinansiert aktivitet), en tverrfaglig gruppe som dekker flere sentraladministrative enheter (forskningsadministrasjon, økonomi, kommunikasjon, HR, universitetsbiblioteket).

Blant satsingslandene utenfor Europa og Nord-Amerika utmerker Kina seg som viktig for mange av institusjonene. Universitetet i Bergen har en spesielt synlig Kina-satsing og har utviklet en egen handlingsplan rettet mot Kina-satsingen. Ifølge handlingsplanen er målet at UiB «skal være ledende i Norge på forskningssamarbeid med Kina» og «ha et ledende utdannings- og utvekslingstilbud med Kina». Satsingen på Kina begrunnes ut fra ulike motiver, både akademisk kvalitet, markedsinteresser og globalt ansvar. Som det står i Universitetet i Bergen sin handlingsplan for Kina-samarbeidet: «Kina er en av verdens største økonomier og har økende betydning i det globale samfunnet. Kina er også en raskt ekspanderende kunnskapsnasjon og en stadig viktigere kunnskapsutvikler på mange fagområder.»

Akademisk samarbeid med land i sør har lang tradisjon i Norge. Flere nevner også dette i de nye strategiene. Det er hovedsakelig de store, etablerte universitetene som viser til styrket samarbeid med sør (eller lav- og mellominntektsland som NTNU kaller det). Også VID vitenskapelig høgskole satser på samarbeid med land i sør, med utgangspunkt i skolens diakonale verdigrunnlag:

*VID skal, på bakgrunn av historiske relasjoner og et globalt ansvar, kjennetegnes av engasjert samarbeid, samhandling og partnerskap med fagmiljøer og institusjoner i det globale sør. Slike relasjoner skal bidra til felles og gjensidig kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og kompetanse- og kapasitetsbygging (Strategi for VID vitenskapelig høgskole, 2018-28).*

Norden er lite synlig i strategiene. Med unntak av universitetene i Oslo og Bergen og Høgskolen i Østfold, nevnes ikke nordisk samarbeid som et satsingsområde.

## 4 Utdanning

### 4.1 Mobilitet

I studien som ble gjort i 2013 fant vi at studentmobilitet sammen med mer engelskspråklig undervisning var de tiltakene som flest institusjoner nevnte under internasjonalisering av utdanning. Disse to henger sammen, ved at engelskspråklig undervisning ofte vil være en forutsetning for mobilitet inn. Mobilitet er også det som er mest fremtredende i de nye strategiene og nevnes i litt over halvparten av strategidokumentene. Derimot er det betydelig færre som nevner engelskspråklig undervisning i de nye strategiene. Vi har ikke grunnlag for å si om det er tilfeldig, eller skyldes endringer i omfanget av engelskspråklig undervisning.

Det er omtrent like mange som nevner utveksling ut, som rekruttering av internasjonale studenter. Det fremgår ikke alltid om det er utvekslingsstudenter eller gradsstudenter som skal rekrutteres. Mest mulig balanse mellom inn- og utreisende studenter er et mål i mange utvekslingsavtaler og inn- og utmobilitet henger slik sammen. I noen tilfeller er det imidlertid tydelig gradsstudenter det siktes til. Menighetsfakultetet vil for eksempel være det «foretrukne lærested i Norge og Norden for forskningsbaserte studier i teologi, religion og samfunn». NHH sier i sin strategi at de skal «rekruttere flere internasjonale fulltidsstudenter på masternivå og fortsatt være nasjonalt ledende på studentutveksling.» Flere institusjoner gir uttrykk for at de vil rekruttere de «beste» og «mest talentfulle studentene».

Noen institusjoner har tallfestede mål for mobilitet. NTNU har et mål om at 40 prosent av mastergradsstudentene og 20 prosent av bachelorstudentene skal ha et utenlandsopphold. Høgskolen i Volda vil øke utvekslingsandelen sin fra 20 til 30 prosent og Universitetet i Bergen har som mål at minst 40 prosent av kandidatene deres innen 2022 skal ha hatt et studieopphold i utlandet. Universitetet i Bergen har også som mål å øke antall innreisende studenter med 20 prosent sammenlignet med nivået i 2015. Tiltak som skal fremme dette er en egen tiltaksplan for rekruttering, mer undervisning på engelsk og mer bruk av digitale undervisningsverktøy som MOOC, streaming og webinar for å nå internasjonale studenter utenfor UiB.

Selv om utveksling inn og ut henger sammen, er det ved institusjonene i praksis ofte mest oppmerksomhet knyttet til utreisende studenter. Dette har lange tradisjoner, men er forsterket gjennom nye politiske signaler om at halvparten av studentene som avlegger en grad ved en norsk høyere utdanningsinstitusjon på sikt skal ha hatt et utvekslingsopphold.

Flere ga i intervjuene uttrykk for at det vil være utfordrende å sende ut halvparten av studentene. Utfordringene handler blant annet om å finne nok egnede studieplasser i utlandet og rekruttere tilstrekkelig utvekslingsstudenter til at det ikke blir for stor ubalanse mellom ut- og innmobilitet. Enkelte ga uttrykk for at det ville være krevende å forene målet om et høyt antall utreisende studenter med målet om kobling til forskning. Det ble også av noen påpekt at det kunne være vanskelig å forene med det som i flere år har vært et annet mål i sektoren; å redusere antallet avtaler og satse på noen utvalgte partnere. Andre så imidlertid for seg at det ville være mulig å sende store grupper til utvalgte partnerinstitusjoner og slik oppnå «stordriftsfordeler».

Tross utfordringene forholder sektoren seg til de politiske målsetningene og er innstilt på å finne løsninger. I intervjuene ble det nevnt forhåndsgodkjente «pakkeløsninger» og såkalte opt-out-ordninger, der studentene aktivt må søke fritak fra utveksling, i stedet for omvendt. Flere snakket om at de forsøkte å få til en kulturendring, der det å reise ut skulle være det

vanlige og det forventede. Kulturendringen må også omfatte de faglig ansatte og deres rolle i å oppmuntre til studentmobilitet. Universitetet i Bergen har nedfelt i den internasjonale handlingsplanen at faglig ledelse aktivt skal oppfordre studentene til utveksling.

Mange ga i intervjuene uttrykk for at mobilitetsopphold under tre måneder burde gi uttelling i finansieringssystemet på linje med opphold på tre måneder og mer. NTNU nevner også i strategien sin at de vil arbeide for at kortere utvekslingsopphold skal gi uttelling.

## 4.2 Samarbeid med internasjonale alumni

Flere institusjoner nevner samarbeid med alumni i strategiene, men NTNU er eneste institusjon som nevner den strategiske verdien av *internasjonale* alumni spesielt. I den internasjonale handlingsplanen beskrives internasjonale alumni som et konkurransefortrinn som i større grad bør utnyttes. Alumninettverket kan åpne dører til samarbeid med internasjonalt arbeids- og næringsliv og bidra til å profilere NTNU internasjonalt.

*Samarbeid med alumner utgjør et konkurransefortrinn som kan utnyttes i sterkere grad. Tettere samhandling kan bidra til et mer samfunnsrelevant universitet og til å gi NTNUs fagmiljø innpass i det internasjonale arbeidslivet. [...] NTNU bør samarbeide med alumner om å gi NTNUs studenter arbeidslivserfaring og benytte alumninettverkene for å rekruttere studenter til de internasjonale masterprogrammene (Internasjonal handlingsplan for NTNU, 2018-21)*

## 4.3 Internasjonalisering hjemme

Rekruttering av internasjonale studenter er en vesentlig del av institusjonenes arbeid med å skape en internasjonal campus, eller «internasjonalisering hjemme». Ni institusjoner nevner andre tiltak, som integrering av internasjonale studenter, internasjonale perspektiver i pensum og læreplaner, undervisning på engelsk eller egne internasjonale studieemner for studenter som ikke reiser ut. Undervisning på engelsk nevnes i rundt en fjerdedel av strategidokumentene vi har gått gjennom. Det er, som nevnt, færre enn i 2013-studien.

## 4.4 Gradssamarbeid

Kun to institusjoner oppgir i strategidokumentene at de vil arbeide for doble eller felles grader med internasjonale partnere; NTNU og Høgskolen i Østfold. Dette er betydelig færre enn i 2013, da samtlige universiteter og en tredjedel av høgskolene oppga at de ville satse på dette. I intervjuer bekreftes inntrykket av at felles og doble grader ikke er et satsingsområde i sektoren. Det vises til at disse er svært tid- og ressurskrevende å utvikle og drifte. I intervjuene ble det samtidig sagt at felles og doble grader kunne bli aktuelt å vurdere på nytt, i lys av nye samarbeidsmodeller som tiltaket European University i Erasmus+. Ønskelig ville det da være med felles nasjonale retningslinjer, mer økonomisk støtte fra statlig hold og mer fleksibilitet med tanke på muligheten for å kreve skolepenger i de aktuelle studieprogrammene.

## 5 Forskning

### 5.1 Mobilitet

Tilrettelegging for mobilitet er viktig, også på forskningsfeltet. Halvparten (11 av 22) av institusjonene nevner dette eksplisitt i strategidokumentene sine. Det er imidlertid ikke de samme kvantitative målene som for studentmobilitet. Universitetet i Bergen er den eneste institusjonen som oppgir et kvantitativt mål: deres ambisjon er at 50 prosent av phd-kandidatene skal ha hatt et utenlandsopphold.

Eksempler på andre institusjoner med konkrete målsetninger for mobilitet er Nord universitet, som skriver i strategien at alle fakulteter skal utvikle avtaler for ansattmobilitet, og Høgskolen i Volda, som skriver at de vil bruke Erasmus+ ansattmobilitet som et lavterskeltilbud for ansatte.

Rekruttering av utenlandske forskere er nesten like fremtredende i strategiene som mobilitet av egne forskere, nevnt i 9 av 22 tilfeller. I de fleste tilfellene synes det å være snakk om rekruttering av ansatte gjennom internasjonale utlysninger. Tre institusjoner nevner internasjonale gjesteforskere eksplisitt. Blant disse er Høgskolen i Volda, som vil gjøre bruk av Erasmus+ til å finansiere dette. Et godt fungerende mottaksapparat er viktig for å kunne rekruttere internasjonalt. Fem institusjoner nevner også dette i sine strategier.

### 5.2 Forskningsmidler

Like fremtredende i strategiene som mobilitet, er internasjonal forskningsfinansiering. 12 av 22 institusjoner nevner dette. I ni av tilfellene nevnes EU-finansiering særskilt. Enkelte internasjonale strategier (eller handlingsplaner) er tydelige på hvordan de vil legge til rette for dette, blant annet gjennom mer administrativ støtte i søknadsprosessen. Universitetet i Sørøst-Norge, som har en egen EU-del i sin internasjonale strategi, skriver blant annet:

*En vesentlig forutsetning for å løfte USNs EU-engasjement er et profesjonelt støtteapparat som er tilpasset fakultetenes ulike forskermiljøer, deres ambisjoner, kompetanse og portefølje. Administrasjonen skal drive målrettet informasjon om potensielle utlysninger [...], [...] gi aktiv bistand til forskere og forskningsgrupper på innhold, administrativ informasjon, avtaleverk og budsjett i søknadsprosesser og kontraktsforhandlinger, [...] bygge kompetanse i å skrive konkurransedyktige søknader og bruke eksterne konsulenter ved behov, [...] opprette et prosjekt-team for oppfølging av søknadsprosessen, slik at samarbeid mellom forskere og støtteapparat gir et best mulig resultat (Internasjonal strategi for Universitetet i Sørøst-Norge, 2017-21).*

Deltagelse i internasjonale nettverk kobles i strategiene til utvikling av faglig kvalitet, men nettverkene er også viktige i seg selv, som en form for kapital som kan brukes i konkurransen om forskningsmidler. Som USN skriver: «USNs deltakelse i EUs programmer dreier seg om å vinne fram i konkurranse med andre sterke forskningsaktører. Internasjonal nettverksbygging og deltagelse øker sjansen for å lykkes i denne konkurransen.»



### 5.3 Publikasjoner

Fire institusjoner oppgir at de vil fremme internasjonal publisering, både sampublikasjoner og publikasjoner i velrenommerte internasjonale tidsskrift. Vi har ikke sett på institusjonenes forskningsstrategier, og det kan tenkes at flere nevner dette der.

Universitetet i Bergen skriver i sin internasjonale handlingsplan at minst 80 prosent av institusjonens forskning skal publiseres i velrennomerte internasjonale kanaler. Virkemidler for å fremme dette er å etablere et system for bruk av mentorer i publiseringsprosesser, samt styrke lederoppmerksomhet og administrativ tilrettelegging. NHH viser til faglig spissing som et virkemiddel: «Spissingsstrategien fra forrige strategiperiode skal videreutvikles for å øke antall forskergrupper som jevnlig publiserer på toppnivå innenfor tema som er sentrale for en internasjonal handelshøyskole.»

### 5.4 Påvirkning og policyarbeid

I takt med at ekstern finansiering gjennom nasjonale og internasjonale programmer og satsinger er blitt viktigere, har påvirkningsarbeid rettet mot forskningsbevilgende myndigheter og organisasjoner blitt av større betydning for institusjonene. Tre institusjoner nevner internasjonalt påvirknings- og policyarbeid i sine strategier. Dette er en endring fra forrige strategistudie i 2013, da dette ikke var nevnt.

*Vi skal være en sterk forsknings- og utdanningspolitisk aktør, og være en premisleverandør i utviklingen i internasjonale og nasjonale forskningsstrategier og prioriteringer (Strategi for Universitetet i Bergen, 2016-22)*

*USN skal påvirke Europas forskningsagenda gjennom aktiv deltakelse i relevante strategiske fora (Internasjonal strategi for Universitetet i Sørøst-Norge, 2017-21)*

*EUs niende rammeprogram Horisont Europa er under utvikling. Det er viktig at NTNU forbereder seg godt for overgangen til et nytt rammeprogram og utnytter de påvirkningsmuligheter som finnes (Internasjonale handlingsplan for NTNU, 2018-21)*

For å styrke rollen som forskningspolitisk aktør og tilrettelegge for nettverksbygging som kan gi uttelling i EUs forskningsprogrammer, har Universitetet i Bergen og NTNU etablert et eget Brussel-kontor. Andre norske institusjoner er representert i Brussel gjennom nettverk de deltar i. Et viktig nettverk for Universitetet i Oslo er *the Guild* (etablert i 2016, bestående av 19 europeiske forskningsuniversiteter). På UiOs rektorblogg beskrives den strategiske betydningen blant annet som følger:

*Basert på våre strategiske mål har the Guilds imponerende Brussel-kontor [...] jobbet i kulissene for å sikre tre viktige perspektiver i EUs forskningspolitikk; kvalitet som hovedprinsipp, nødvendigheten av en tydelig rolle for samfunnsvitenskap og humaniora når samfunnets utfordringer skal løses, samt koplingen mellom forskning og utdanning. Vi ser vi har innflytelse (rektorbloggen 20.10.18).*

## 6 Institusjonssamarbeid

Der internasjonalisering ved universiteter og høyskoler tidligere bestod av individuelle, ukoordinerte aktiviteter og personlige nettverk, er den institusjonelle overbygningen i dag sentral. Strategiene er i seg selv uttrykk for dreiningen fra det individuelle mot det institusjonelle.

Internasjonalt institusjonssamarbeid kan ta ulike former. Institusjonsavtaler for forsknings- og utdanningssamarbeid er en relativt enkel form. Gradssamarbeid, omtalt i del 4, er en annen og mer forpliktende form. Institusjonsavtaler er særlig utbredt på utdanningsfeltet. Forskningssamarbeid er fortsatt i stor grad basert på personlige nettverk. To institusjoner nevner institusjonsavtaler for forskningssamarbeid i strategiene sine; Nord universitet og Høgskolen i Volda.

En del avtaler, også på utdanningsfeltet, har ikke skapt tilstrekkelig aktivitet og et mål de siste årene har derfor vært å kvalitetssikre og begrense antallet. Fem institusjoner nevner dette i gjeldende strategier. Det er en betydelig nedgang fra 2013, da et flertall av institusjonene nevnte kvalitetssikring og reduksjon i antall avtaler.

Kobling mellom internasjonale forsknings- og utdanningsaktiviteter er også en form for institusjonalisering, ved at ulike aktiviteter knyttes sammen og gis en felles overbygning. Fire institusjoner nevner kobling forskning-utdanning i sine strategier. Blant disse er NHH, som skriver at de vil «øke eksternt finansiering til undervisningsprosjekter gjennom ordninger som Erasmus+ og vil tilstrebe at slike prosjekter er knyttet opp mot forskning.» Kobling forskning-utdanning ble nevnt av flere i 2013. Sammenlignet med 2013 er det derimot flere nå som sier de vil satse på internasjonalt samarbeid om forskningsinfrastruktur: fire mot to i 2013.

Nytt sammenlignet med 2013, er også at flere strategidokumenter nå viser til såkalte «strategiske partnerskap». Det er særlig universitetene, men også noen av de vitenskapelige høyskolene som nevner dette. Til sammen utgjør de nærmere halvparten av institusjonene vi har sett på. Det fremgår ikke klart av dokumentene hva som legges i begrepet, men i intervjuene omtales det som toppinitierte, institusjonsomfattende satsinger, som innbefatter ulike aktiviteter (forskning, utdanning, samfunnskontakt, infrastruktur etc.) og jevnlig ledermøter. Intervjuene bekrefter bildet av at strategiske partnerskap er noe mange institusjoner ønsker å etablere. I 2013 var det begrepet «faglige nettverk» som gikk igjen i strategiene. Det kan forstås som en løsere samarbeidsform.

Av intervjuene fremgikk det at det også knytter seg noen utfordringer til toppinitierte strategiske partnerskap. Fakulteter, institutter og fagfolk har en autonomi som kan gjøre det vanskelig å realisere overgripende institusjonelle satsinger. Studentene vil heller ikke nødvendigvis reise dit forskerne har sine nettverk. Det ble understreket at dersom partnerskapene skal føre til aktivitet er det avgjørende at det følger midler med.

Strategiske partnerskap kan være bi- eller multilaterale. Multilaterale universitetsallianser ser ut til å ha blitt viktige for en del norske institusjoner. Nylig ble det kjent at Universitetet i Stavanger og Universitetet i Bergen tildes støtte gjennom den nye satsingen *European Universities* i Erasmus+, for å utvikle strategiske allianser med partnere i andre europeiske land. Nettverket som UiS inngår heter European Consortium of Innovative Universities (ECIU) og UiB sitt nettverk heter Arqus European University Alliance. Et annet, eldre eksempel på en

strategisk allianse, er CEMS-nettverket (opprinnelig en forkortelse for Community of European Management Schools), som NHH deltar i.

## 7 Oppsummering

I dette notatet har vi sett på institusjonenes strategier for internasjonalisering, basert på en gjennomgang av strategidokumentene og intervjuer med representanter for et utvalg institusjoner. Som vi tidligere har påpekt gir dette ikke et uttømmende bilde av det strategiske internasjonaliseringsarbeidet ved institusjonene, men viser noen tendenser i prioriteringer og aktiviteter. Vi har også trukket noen linjer tilbake til 2013, da SIU utførte en tilsvarende studie.

Siden 2013 har det blitt færre og større institusjoner. Antall universiteter har økt fra åtte til ti. I det nye landskapet synes internasjonaliseringsstrategiene å ha blitt noe likere hverandre. Et nytt universitet som USN utmerker seg for eksempel med en ambisiøs strategi for internasjonalt forsknings- og utdanningssamarbeid, der oppmerksomhet særlig rettes mot EUs programmer.

På utdanningsfeltet er det mobilitet som er mest synlig i strategiene, både utveksling ut og rekruttering av internasjonale studenter. Det politiske målet om 50 prosent utvekslingsmobilitet på lengre sikt er ikke synlig i strategidokumentene (dette signalet ble først tydelig med Stortingsmeldingen *Kultur for kvalitet i høyere utdanning* i 2017), men i intervjuer med representanter for institusjonene kom det frem at flere vil forsøke å få på plass mer standardiserte ordninger som skal legge til rette for at flere kan reise, samt opt-out-løsninger der studentene aktivt må søke fritak fra utveksling. Også på forskningsfeltet er mobilitet viktig, men internasjonal forskningsfinansiering, med særlig vekt på EU-programmene, er like synlig i strategiene.

Felles og doble grader er mye mindre vektlagt i de nye strategiene enn det vi fant i 2013. Inntrykket av at felles og doble grader ikke er et satsingsområde, ble styrket gjennom intervjuene. Flere ga uttrykk for at dette var svært tid- og ressurskrevende og derfor ikke prioritert.

Tett institusjonssamarbeid er samtidig høyt på agendaen. Siden 2013 har begrepet «strategiske partnerskap» blitt mye mer vanlig, og det ble bekreftet i intervjuene at mange av institusjonene vil satse på utvalgte partnerinstitusjoner i andre land, enten i bilaterale eller multilaterale partnerskap. Universitetene i Bergen og Stavanger har nylig fått støtte fra EU for å videreutvikle denne type allianser. Flere norske institusjoner vil forsøke å oppnå støtte til tilsvarende prosjekter. Som del av disse partnerskapene vil også felles kurs og grader trolig få fornyet aktualitet.