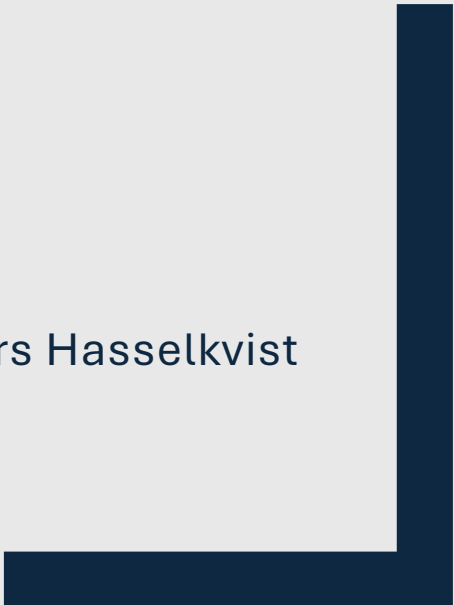




UNIVERSITETERNES ROLLE I EU'S GRØNNE OMSTILLING

- ET KVALITATIVT CASESTUDIE

Anders Hasselkvist



Titelblad

Politik og Administration

Kandidatspeciale

Deltager:

Anders Hasselkvist

Studienummer: 20194143

Vejleder:

Christian Albrekt Larsen

Antal normalsider: 60 sider

Antal anslag: 143.836 anslag

Antal bilagssider: 72 sider

Indholdsfortegnelse

Titelblad	1
Abstract.....	3
Figur- og tabeloversigt	4
Problemfelt.....	5
Green Governance og EU-Kommissionens magt eller afmagt?	5
Landmændenes demonstrationer i Bruxelles	7
<i>Danske universiteters rammevilkår – modregningsprincippet</i>	8
<i>Problemformulering</i>	9
Teori	11
<i>Konteksten for universiteter i EU: Multi-level governance på klima- og miljøområdet i EU</i>	11
<i>Policy proces og Interessevaretagelse i EU</i>	13
<i>Organisationsteori</i>	14
<i>Mintzbergs Teori om organisationer</i>	14
Teori om Rationalitet	18
Nyinstitutionalistisk organisationsteori	20
Metode	22
<i>Forskningsdesign og udvælgelse af case - Hvorfor Aalborg Universitet?</i>	22
<i>Videnskabsteori</i>	24
<i>Kvalitative semistrukturerede interviews</i>	25
<i>Dokumentanalyse</i>	28
Kvalitativ indholdsanalyse – Validitet og reliabilitet	29
<i>Operationalisering og teoretisk kodning af empiri</i>	31
Analysestrategi	39
Analyse.....	41
<i>Analyse del 1: Universiteternes rolle i EU's grønne omstilling</i>	41
<i>Analyse del 2: AAU's grønne interessevaretagelse</i>	56
AAU Missioner	60
<i>Analyse del 3: Praktiske erfaringer fra Bruxelles</i>	70
<i>Perspektiverende diskussion</i>	77
Konklusion.....	78
Bibliografi	80

Abstract

This master's thesis explores the role of Danish universities in contributing to the EU's green transition, focusing specifically on Aalborg University (AAU). As publicly funded institutions, Danish universities are obligated to address critical societal challenges, including the climate crisis. Within the framework of multi-level governance, universities play a central role in supporting EU policies, particularly through their participation in EU funding programs that are essential for implementing the European Green Deal and other climate and energy policies. This thesis employs a qualitative case study approach, including semi-structured interviews with EU experts and document analysis of official EU documents such as Horizon Europe and the Draghi Report, to investigate how modern universities, specifically AAU, adapt and enhance their efforts toward the green transition. The analysis draws upon theories of multi-level governance, Mintzberg's organizational theory, Rational Choice, and New Institutional Theory.

The findings indicate that European universities play a vital role in the EU's green transition through cross-actor and cross-level collaborations, ensuring their research contributes to climate goals via tangible research and innovation projects. Specifically, AAU has made strategic adjustments aligned with official EU documents. The analysis reveals how different theoretical perspectives—such as multi-level governance, Rational Choice, and New Institutionalism—can be applied to understand AAU's actions in contributing to the EU's green transition. From a Rational Choice perspective, AAU seeks to maximize its chances of securing resources while maintaining its institutional legitimacy within the European research landscape. From a New Institutional perspective, the university's efforts are aimed at achieving legitimacy within the institutional field in which universities operate. AAU's adoption of Horizon Europe's mission-oriented research illustrates how the university adapts to societal responsibility, innovation, and interdisciplinary solutions to present itself as a modern and forward-looking institution. AAU can be seen as an organization that balances between being a professional bureaucracy and an adhocracy. The dynamics observed in CPI's and Jakob Stoustrup's roles suggest an organization that heavily relies on the flexibility offered by an adhocracy. At the same time, AAU is still influenced by some structural elements of the professional bureaucracy, such as a clear distinction between academic and administrative

functions. This dual structure supports Mintzberg's idea that an organization's design and coordination mechanisms are adapted to its environment and complexity, enabling AAU to navigate effectively in a dynamic and changing knowledge environment.

The statements from interviewees supported these findings by providing background information and insights that were analyzed through the theoretical lenses. One of the key conclusions of this thesis is that AAU's strategy to become an internationally recognized, mission-driven university is largely inspired by the EU Commission's strategic documents on research and innovation.

Figur- og tabeloversigt

Figur 1: I Mintzbergs teori om organisationer	s. 15
Figur 2: AAU's officielle organisationsdiagram	s. 57
<i>Figur 3: Adapteret figur af Mintzbergs teori om organisationer</i>	s. 58
Tabel 1: Professionelt bureaukrati og Adhokrati.	s. 16

Problemfelt

“The new Clean Industrial Deal will also help bring down energy bills. We all know that structurally high energy prices hamper our competitiveness. And high energy bills are a major driver of energy poverty for people. I have not forgotten how Putin blackmailed us by cutting us off from Russian fossil fuels. But we withstood together. We invested massively in homegrown cheap renewables. And this enabled us to break free from dirty Russian fossil fuels. Therefore, together, we will ensure that the era of dependency on Russian fossil fuels is over. Once and for all.” Ursula von der Leyen, Formand for Europa-Kommissionen, i sin tale til Europa-Parlamentets plenarforsamling, juli 2024. (Kommissionen, 2024)

Green Governance og EU-Kommissionens magt eller afmagt?

Argumenterne står i kø for, at EU skal accelerere den grønne omstilling: Klimakrisen, ønske om uafhængighed af russisk gas, europæisk 'competitiveness' mm. Da Dan Jørgensen for nyligt blev udnævnt til Kommissær for Energi og Bolig fremhævede han, at der fra dansk side er blevet kæmpet meget længe for at få posten som Energikommissær, samt at energiområdet er et meget vigtigt område, og bliver et endnu vigtigere område i fremtiden.

Han fortæller, at vi ikke kan bekæmpe klimakrisen uden, at energisektoren kommer med. Og samtidig handler det om sikkerhed: *”Da Putin gik ind i Ukraine, så vi allesammen, hvad der sker, når vi er afhængige af gas”*. (TV2, 2024)

Klimakrisen er nu et uomtvisteligt og bredt anerkendt globalt problem. I 2023 blev den sjette hovedrapport fra 'The Intergovernmental Panel on Climate Change' (IPCC) offentliggjort, som igen bekræftede, at klimaforandringerne er virkelige og menneskeskabte (IPCC, 2023). Den store udfordring, som nu debatteres og forhandles om, både nationalt og internationalt, er hvad der kan og skal gøres for at tackle denne krise. Der er bred enighed om, at hvis vi skal forhindre de mest alvorlige konsekvenser og samtidig tilpasse os de uundgåelige ændringer, kræver det en gennemgribende omstilling af vores samfund og økonomi.

Klimakrisen er dog særdeles kompleks og adskiller sig fra andre udfordringer ved, at ingen enkeltstående nation kan løse den alene. Den nødvendige omstilling skal ske på tværs af grænser, sektorer og styringsniveauer, hvilket gør det supranationale alliancer som EU og FN afgørende for at verdenen kan komme i mål med den grønne omstilling. Internationale aftaler som Parisaftalen og FN's Verdensmål har i høj grad været retningsgivende for både nationale og europæiske klimalove (Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet, 2020; Europa-Kommissionen, 2022). EU's 'European Green Deal' (EGD) har ligeledes spillet en central rolle ved at introducere ny lovgivning inden for vedvarende energi, landbrug og transport (European Council, 2024). Men hvordan oversættes disse supranationale ønsker til de lokale samfund, netop der hvor den grønne omstilling rent faktisk skal gennemføres, altså der hvor vælgerne bor? Det er et af de store spørgsmål i forbindelse med den grønne omstilling og noget af det, der vækker panderynker i EU-Kommissionen.

Den nyeste rapport fra FN's klimapanel (IPCC) forudser en global temperaturstigning på 1,4 grader i løbet af de næste 10-12 år, hvilket betyder, at vi sandsynligvis vil nå denne tærskel i begyndelsen af 2030'erne. Hvis vi fortsætter på den nuværende kurs, kan vi ende med en global temperaturstigning på 3,2 grader, og særligt i Nordeuropa og Danmark er der prognoser, der viser en temperaturstigning på op til 5 grader frem mod år 2100 sammenlignet med niveauerne fra 1850. Klimaforandringerne vil medføre mere ekstreme vejrforhold, og temperaturstigningerne vil på sigt kunne overskride målsætningen i Parisaftalen om at begrænse stigningen til under 2 grader. (Mernild, 2024, s. 173)

Denne udvikling er relevant i forhold til spørgsmålet om, hvordan danske organisationer, herunder universiteter bidrager til EU's grønne omstilling. Universiteterne spiller helt generelt en central rolle i at fremme forskning, innovation og teknologiske løsninger, som kan hjælpe med at opfylde EU's klima- og bæredygtighedsmål. I lyset af de dystre klimaforudsigelser og behovet for handling, kan danske universiteter med deres forskning, vidensdeling og samarbejde med EU-institutioner være med til at udvikle løsninger, der både støtter den grønne omstilling og bidrager til, at Danmark og EU kan nå klimamålene. Universiteternes

arbejde kan især være afgørende i udviklingen af nye teknologier og metoder, der kan reducere CO₂-udledningen og tilpasse samfundet til de uundgåelige klimaændringer.

Det er efterhånden svært at argumentere for, at klimaforandringerne ikke er menneskeskabte.

Vores planet er for lille til, at vi kan leve videre på den måde, vi har gjort hidtil. Derfor er det naturligvis fordelagtigt for os mennesker at udvikle grøn teknologi, som kan bidrage til den grønne omstilling, så vi i grove træk kan opretholde den aktivitet som vi kender – bare med et mindre klimaaftryk. Selvom den grønne omstilling kan synes som en objektiv smart ide for det nationale samfund, er det mildt sagt ikke alle, som er tilhængere af ideen.

USA har for nylig meldt sig ud af Parisaftalen i forbindelse med, at Donald Trump er blevet genindsat som USA's 47. præsident. Trump erklærede en national energikrise og vil nu fokusere på at øge USA's olieproduktion. Han vil gøre op med det som han kalder "Green scam", hvor han henviser til Bidens "Inflation reduction act", som er den største lovpakke Joe Biden fik indført i hans præsidentperiode. Hvis man prøver at opretholde en vis optimisme på klimaets vegne, så har denne lovgivning visse "modhager" som betyder, at det ikke er nemt at tilbagetrække lovgivningen - et bevidst træk fra Biden administrationen for at sikre, at en eventuel republikansk præsident ikke uden videre kan trække lovgivningen tilbage. (Gram, Jansen, Madsen, & Bie, 2025)

Landmændenes demonstrationer i Bruxelles

Det er ikke kun på den anden side af Atlanten, der eksisterer modstand mod den grønne omstilling. I Europa har vi også vores at se til.

I foråret 2024 var Bruxelles' gader gentagne gange præget af voldsomme demonstrationer fra vrede landmænd, der kørte deres traktorer ind i det europæiske kvarter. Landmændene kom fra lande som Tyskland, Italien, Holland, Frankrig, Spanien og Belgien. Demonstrationerne involverede spredning af gylle på gaderne, afbrænding af bildæk og nedrivning af en statue på Place du Luxembourg, blandt mange andre aktioner. Landmændene protesterede mod EU-

Kommissionens klima- og miljøpolitik. Det endte med at demonstrationerne rent faktisk fik kommissionen til at genoverveje et lovgivningsforslag.

Disse eksempler henviser således til, at borgermodstand mod den grønne omstilling er en reel magtfaktor i Europæisk politik. Det betyder samtidigt også at Kommissionen er nødt til at forholde sig til problemet med at deres politik har indflydelse på flere niveauer og dermed også skal kunne implementeres i medlemslandene og lokale regioner.

For at EU-Kommissionen skal kunne løse den grønne omstilling, på trods af modstand fra europæiske landmænd og borgermodstand mod VE-projekter i al almindelighed, så kan Kommissionens arbejde ses i lyset af den teoretiske tilgang multi-level governance som ikke blot en teoretisk akademisk tilgang, men en anerkendt nødvendighed for EU-Kommissionens arbejde. Hvis der skal opnås bred samfundsaccept af Kommissionens politikker og lovgivningsforslag, kræves der et velfungerende EU med tro på EU-Institutionerne og som netop bygger på principperne om multi-level governance. Det forekommer svært at styre et EU med 27 medlemslande gennem en topstyret centraliseret tilgang, når medlemslandene har vidt forskellige forudsætninger, kulturer og holdninger til den grønne omstilling. (Nørgaard, 2024, s. 150-155)

Danske universiteters rammevilkår – modregningsprincippet

Europæiske universiteter konkurrerer om at sikre sig flest mulige EU-midler, så de har mulighed for at bidrage til den grønne omstilling. I den forbindelse skiller Danmark sig ud med en særlig ordning kaldet modregningsprincippet. Denne ordning, der ikke benyttes af andre EU-medlemslande, betyder, at EU-støttemidler modregnes i den statslige støtte til universiteterne. Det fungerer som et nulsumsspil, hvor den danske stat sparer penge, som kan bruges til andre formål, når universiteterne henter EU-forskningsmidler. Dermed tilfører danske forskeres succes med at tiltrække EU-midler ikke flere midler til forskning og innovation i Danmark, men reducerer i stedet det beløb, staten bidrager med. Det sikrer, at det samlede offentlige forskningsbudget forbliver på én procent af Danmarks BNP. Siden 2016

har skiftende regeringer fastholdt dette loft over det offentlige forskningsbudget.

Uddannelses- og Forskningsministeriet forventer i 2024 et hjemtag af EU-midler på 2,8 milliarder kroner, som udgør cirka ti procent af det offentlige forskningsbudget samme år. (Altinget, 2024) (Uddannelses- og Forskningsministeriet, 2023)

Problemformulering

På baggrund af ovenstående problemfelt, er følgende problemformulering udarbejdet, som skal give et indblik i, hvordan danske universiteter agerer i forhold til EU's grønne omstilling.

Hvordan agerer danske universiteter i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling?

Det er interessant at undersøge, hvordan universiteter agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling, fordi danske universiteter, som offentligt finansierede institutioner, er forpligtet til at bidrage til løsningen af tidens mest presserende udfordringer, herunder klimakrisen. Som en del af multi-level governance-strukturen har universiteterne en central rolle i at understøtte EU's politikker og mål, især gennem deres deltagelse i EU's funding-programmer, som er afgørende for implementeringen af European Green Deal og andre klima- og energipolitikker. Den danske regering har ydermere i oktober 2024 afsat 15 milliarder kroner til grøn forskning og innovation i perioden 2025-2030. Dette er med til at gøre universiteterne til nøgleaktører i den grønne omstilling.

Teknologien til at gennemføre den grønne omstilling eksisterer allerede, men processen møder modstand fra borgere overalt i EU. Dette gør det endnu mere relevant at forstå, hvordan universiteterne bidrager til denne omstilling. Fra et governance-perspektiv er det værd at undersøge, hvordan universiteter organiserer sig for at leve op til EU-Kommissionens og den danske regerings ambitioner for den grønne omstilling. Kan universiteterne levere den nødvendige tværfaglige forskning, der kan løse de udfordringer EU-Kommissionen står overfor? Måske bærer universiteterne nøglen til at afhjælpe Kommissionens udfordringer med at implementere klimamålene? Derudover er det relevant at stille spørgsmålstejn ved, om universiteterne gør nok for at gøre sig gældende over for EU-Kommissionen og påvirke

udviklingen af klimarelateret lovgivning? Klimapolitik er teknisk og en relativt ny disciplin, og det er afgørende, at den nødvendige viden fra universiteterne inddrages, så beslutningerne bliver taget på et oplyst grundlag baseret på forskning og fakta.

Gennem en kvalitativ analyse af både best practices fra aktører, der arbejder med interessevaretagelse på forsknings- og innovationsområdet i Bruxelles, samt gennemgang af EU-lovgivning og formelle dokumenter, søger dette speciale at undersøge, hvordan moderne universiteter tilpasser sig og styrker deres indsats i den grønne omstilling, med særligt fokus på energimissionen. Dette gøres med anvendelse af teorierne multi-level governance, Mintzberg organisationsteori, Rational Choice og Nyinstitutionalistisk Organisationsteori.

Teori

I det følgende vil specialets teorier; multi-level governance, Mintzberg organisationsteori, Rational Choice og Nyinstitutionalistisk Organisationsteori, blive præsenteret. De er valgt, da jeg mener, at de er de bedste og mest relevante til besvarelsen af problemformuleringen.

Konteksten for universiteter i EU: Multi-level governance på klima- og miljøområdet i EU

For at forstå hvordan danske universiteter agerer i forhold til den grønne omstilling i EU, er det ligeledes væsentligt at forstå, hvilken kontekst universiteterne agerer i. Derfor har jeg valgt at inkludere multi-level governance perspektiver, som skal agere ramme for analysen af universiteters ageren i forhold til den grønne omstilling i EU.

I dette afsnit vil jeg præsentere forskellige perspektiver og empiriske resultater fra forskning på klima- og miljøområdet, med fokus på en multi-level governance tilgang. Mit hovedfokus er, hvordan dette er blevet undersøgt inden for EU, hvor Dr. Wälti, international forsker inden for offentlig politik, beskriver, hvordan udviklingen af MLG i en EU-kontekst har bidraget til at udvide klima- og miljøpolitikker inden for unionen.

Wälti diskuterer, hvordan styringen af klima- og miljøpolitikker har fungeret på tværs af forskellige politiske niveauer og med hvilken grad af succes. Han finder, at multi-level governance har haft en væsentlig indflydelse på udformningen af klima- og miljøpolitikker i EU, fordi disse udfordringer nødvendigvis involverer flere niveauer af statslige aktører. Selvom politiske tiltag udformes nationalt, vil de ofte være påvirket af overnational regulering eller lovgivning. Implementeringen af national politik kræver også støtte og deltagelse fra subnationale aktører for at opnå en reel effekt på klimaproblemer. Dette skyldes, at udfordringerne typisk mærkes lokalt, men kræver nationale og overnationale løsninger på grund af de spillover-effekter, som klima- og miljøproblematikker fører med sig (Wälti, 2010, s. 411). Wälti konkluderer, at samspillet mellem flere niveauer af statslige aktører har bidraget til en mere effektiv udvikling af klima- og miljøpolitikker (Wälti, 2010, s. 418).

EU's klima- og miljøpolitik er præget af en decentraliseret beslutningsstruktur, hvor både statslige og ikke-statslige aktører er involveret (Piattoni, 2010, s. 133-150). Type I og type II governance-konceptet er derfor et nyttigt analytisk værktøj til at forstå multi-level governance. Forskningen viser et generelt billede af en konvergerende politik på klima- og miljøområdet, hvor EU gradvist har fået større indflydelse på medlemsstaternes nationale politikker. Liefferink et al. (2009) peger på, at medlemskab af EU er en stærk faktor til at forklare forandringer i nationale klima- og miljøpolitikker (Liefferink, Arts, Kamstra, & Ooijevaar, 2009, s. 696). Der er dog også udfordringer forbundet med denne struktur, især når nationalstater konkurrerer transnationalt. I nogle tilfælde resulterer dette i efternøler-stater og free-riders, særligt når staterne ikke kan nå til enighed, og spillover-effekterne mellem dem intensiveres. Dette ses typisk i forbindelse med klima- og miljøpolitikker, hvor nogle stater enten langsomt implementerer politikker eller direkte modarbejder dem gennem deregulering og lempelse af eksisterende regler for at tiltrække økonomisk vækst, jobskabelse og skatteindtægter (Wälti, 2010, s. 416). Et eksempel på dette er Polen, der beskrives som en efternølerstat blandt de nye EU-medlemmer fra 2004, hvor økonomisk vækst prioriteres højere end reduktion af drivhusgasser, blandt andet ved brug af billigere og mere forurenende brændstoffer (Chodorowska, 2012, s. 129-147).

Free-rider-problematikken i EU understreger også, hvorfor klimaudfordringen og dens effekter er relevant i en MLG-sammenhæng. Når økonomisk udvikling og jobskabelse prioriteres frem for bæredygtighed, er der en risiko for, at stater deregulerer og nedprioriterer klima- og miljøbeskyttelse for at bevare deres konkurrenceevne. En sådan tilgang kan føre til et 'race to the bottom', hvor flere stater forsinker udviklingen af miljøpolitikker (Wälti, 2010, s. 415-416).

På den anden side vælger nogle stater at prioritere bæredygtighed højere end økonomisk udvikling. Litteraturen fremhæver et 'race to the top', hvor stater i en transnational sammenhæng bliver stadig mere ambitiøse med deres reduktionsmål (Wälti, 2010, s. 417-418). Et eksempel er de nordiske lande, hvor lande som Sverige og Danmark har opsat mål om at blive klimaneutrale senest i 2045. Teoretisk forklares dette med, at 'pionerstater' forsøger at

positionere sig som ledere inden for specifikke politiske områder, ved at fremme deres egne ambitiøse politikker og få andre stater til at følge trop. Dette skaber en dynamik, hvor pionerstater konkurrerer om at sætte dagsordenen og drive innovation på klima- og miljøområdet. Specielt i miljøpolitikken ser man denne dynamik, fordi politikere kan imødekomme klima-interessenter ved at pålægge bestemte industrier, skatter og afgifter (Wälti, 2010, s. 418).

Policy proces og Interessevaretagelse i EU

Policy-cyklussen er en model, der beskriver de forskellige faser i en policy-proces, fra problemidentifikation til implementering og evaluering. Modellen der oprindeligt er introduceret af Laswell og senere videreudviklet, systematiserer og kategoriserer analysen af policy gennem en kronologisk cyklus. Selvom få policy-processer følger denne idealtypiske model slavisk, giver cyklussen et overblik over, hvordan forskellige aktører og institutioner interagerer undervejs i processen og former det endelige resultat (Jann & Wegrich, 2007, s. 43-45).

En væsentlig del af modellen er dens cykliske natur, som har rødder i Eastons model. Den beskriver et feedback-loop mellem policy-output og input, hvor effekten af en given policy påvirker problemidentifikationen og udviklingen af fremtidige politikker. Denne dynamik er central, da den understreger implementeringens betydning som en selvstændig fase i policy-processen. Implementeringsfasen er ikke kun vigtig for at forstå den umiddelbare effekt på den tiltænkte målgruppe, men også for at vurdere de bredere samfundsmæssige konsekvenser af public policy (Jann & Wegrich, 2007, s. 43-45).

I forhold til problemformuleringen i dette speciale er EU's multi-level governance og dets samarbejde mellem flere aktører, herunder uformelle og netværksbaserede processer, særligt relevant. Policy-cyklussen vil tjene som et underliggende analytisk redskab i undersøgelsen, da den muliggør en analyse af, hvornår og hvordan aktører, herunder universiteter, bør deltage

i høringer samt policy-formulerings- og beslutningsfaserne, som udgør konteksten for dette speciales genstandsfelt.

Organisationsteori

For at besvare min problemstilling vil ydermere præsentere Mintzbergs teori om organisationer, samt de to forskellige organisationsteoretiske retninger; Rational choice og nyinstitutionalistisk organisationsteori. Det er ikke et mål for specialet at finde en såkaldt vinder af de to teoretiske retninger, men snarere at tilvejebringe to forskellige perspektiver på, hvordan danske universiteter agerer i forhold til EU's grønne omstilling. Det skal desuden understreges, at teorierne ikke er tiltænkt som et redskab til problemløsning, men snarere som en rammesætning for undersøgelsen samt en kilde til begreber, der anvendes videre i det efterfølgende metodeafsnit og analyseafsnittet.

Universiteter ses i dette speciale teoretisk som organisationer. Organisationsteori handler således om, hvordan organisationer agerer i forhold til hinanden og omverdenen.

Organisationsteorien er valgt for at kunne fortolke empirien ud fra teori- og begrebsapparatet fra de valgte organisationsteorier, som dermed kan bidrage til at give teoretiske svar på specialets problemstilling, da det i bund og grund handler om at forstå, hvorfor og hvordan universiteter som organisationer agerer i EU's grønne omstilling. Før vi dykker ned i de to valgte organisationsteoretiske retninger, vil jeg redegøre for Mintzbergs teori om organisationsformer og placere danske universiteter i denne.

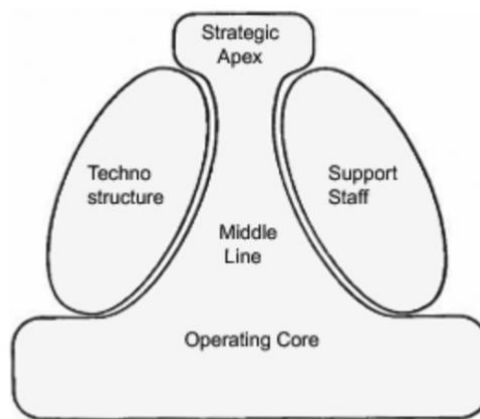
Mintzbergs Teori om organisationer

Mintzberg antager, at en organisations form i høj grad er bestemt af dens omgivelser. Disse kan være konstante og stabile eller dynamiske og foranderlige. Organisationerne kan også være simple eller komplekse. I organisationer foregår koordinering gennem en række 'mekanismer'. Hvis organisationens kompleksitet øges, ses der et skifte fra gensidig tilpasning

mellem aktører til egentlig overvågning. Til sidst hvis organisationen ender på et meget højt niveau af kompleksitet kan der ske en tilbagevenden til gensidig tilpasning.

Vidensorganisationer er typisk komplekse og anvender enten standardisering af færdigheder og normer eller gensidig tilpasning. Standardisering kan være standardisering af arbejde, produkt eller færdigheder. Hvis omgivelserne er stabile, sker koordineringen gennem standardisering, mens den ved dynamiske omgivelser sker gennem gensidig tilpasning. Dette resulterer i to fremherskende typer af vidensorganisationer; det professionelle bureaukrati og adhocratiet.

Figur 1: I Mintzbergs teori om organisationer mener han at enhver organisation består af mindst fem elementer:



Figur 1: Mintzbergs teori om organisationer (Mintzberg)

Det strategiske Top er den som leder organisationen og har ansvaret for de strategiske linjer (På et universitet er dette Universitetsbestyrelsen med en Rektor, samt en Universitetsdirektør under sig)

Produktionsenheden, der udfører den egentlige transformation af input til output. Produktionsenheden på et universitet er de individuelle undervisere, forskere eller forskergrupper. **Mellemlidelsen** består af Dekaner og institutledere.

Den teknologiske struktur udgøres af eksempelvis rektorsekretariat, Funding kontor eller lignende, som er omfattet af medarbejdere med teknisk/administrative kompetencer. og endelig **støttestaben** som omfatter rengøring, IT-support, lønkontor, HR-kontor og lignende.

Et sjette element kan være organisationens ideologi, som udtrykkes i organisationens mission og grundlæggende værdier og normer. Ideologien eller 'kulturen' skaber sammenhæng mellem de andre fem elementer. Mintzberg ser organisationen som et system af strømme mellem disse elementer. Han analyserer også forskellige former for tilpasning mellem strukturen og omgivelserne og måder, hvorpå centralisering og decentralisering kan opstå. Hans hovedhypotese er, at effektive organisationer opnår denne tilstand ved at etablere en intern sammenhæng mellem deres designparametre. I en given type organisation vil visse koordineringsmekanismer dominere, visse dele af organisationen være vigtigere end andre, og forskellige former for decentralisering vil være gældende. (Sørensen N. B., 2000) De forskellige dele af en organisation trækker i forskellige retninger. Topledelsen vil arbejde for en centralisering, mellemledelsen for en 'balkanisering', den teknologiske struktur mod standardisering, støttestaben mod samarbejde og produktionskernen mod professionalisme.

Ser vi nærmere på de to typer organisationer, der er mest relevante for forståelsen af universiteterne, får vi følgende:

Tabel 1: Professionelt bureaukrati og Adhocrati.

	Coordination	Key element	Form of decentralisation
Professional bureaucracy	Standardisation of skills	Production core	Vertical and horizontal decentralisation
Adhocracy	Mutual adaptation	Support staff and production core	Selective decentralisation

I tilfælde, hvor mellemledere opnår magt, ser vi en fragmenteret struktur udvikle sig. Det vil eksempelvis gøre sig gældende, når dekaner og fakulteter er de reelle magthavere på et universitet. Generelt set falder et universitet som undervisningsinstitution klart ind under kategorien af et professionelt bureaukrati. Dette kan være fragmenteret, f.eks. hvis emneområdet er bredt. Som en projektor organiseret forskningsinstitution bestående af forskningsenheder ligner et universitet dog et adhocrati.

Det professionelle bureaukrati er et bureaukrati uden centralisering. Den opererer i et stabilt miljø og med en høj grad af kompleksitet. Eksempler herpå inkluderer universiteter, hospitaler, advokatkontorer og forsikringsselskaber. I det professionelle bureaukrati kan vi finde parallelle hierarkier, såsom når et universitet har en administrations kontor eller lignende.

Professionelle bureaukratier har svært ved at udvikle strategier, især fordi de er baseret på produktionskernen og opererer gennem standardisering af færdigheder, for eksempel gennem akademiske evalueringer. Det professionelle bureaukrati er demokratisk og tillader sine medlemmer en stor grad af autonomi, men der er stadig en række problemer med denne form for organisation. Det gælder blandt andet lav grad af koordination og innovation, fordi organisationerne inden for det professionelle bureaukrati ofte er 'stive og konservative', og kan udefra set virke uigennemtrængelige. Et forsøg på at påvirke en sådan organisation finder sted gennem introduktion af andre koordineringsmekanismer, direkte kontrol eller standardisering af opgaver eller produkter/udgange. Jo mere kompleks organisationen og dens opgaver er, desto mindre succesfulde er disse bestræbelser.

Adhocratiet er kendetegnet ved at bruge gensidig tilpasning – typisk gennem samarbejde – som en koordineringsmekanisme. Produktionskernen og støttestaben er nøgleelementer. Dette sker, når vi har en kombination af komplekse omgivelser og konstant forandring. Forskningscentre, softwareudviklere, film- og musikproduktionsselskaber kunne være eksempler på dette. Den afgørende faktor her er innovation og en mere organisk end bureaukratisk type organisation. Adhocratier bemannes af uafhængige eksperter, der samarbejder uden at udvikle regler eller standardisering af færdigheder. Et adhocrati påvirkes ikke af traditionel ledelse. Typisk er der ingen klar kommandokæde, og når der er en kommandokæde, er den tvetydig. Mintzberg skelner mellem et operativt og et administrativt adhocrati. Det operative er kendetegnet ved en sammenblanding af operationelle og administrative arbejdsformer, hvilket skyldes vanskeligheden ved at adskille planlægning og design af en opgave fra udførelsen af opgaven. Det operative adhocrati er kreativt og innovativt, altid på udkig efter nye løsninger, mens det professionelle bureaukrati i samme situation vil forsøge at finde en standardløsning, for at gøre en udfordrende situation til en velkendt begivenhed. Forskellen kan illustreres ved forskellen mellem forsknings- og

konsulentarbejde. Et administrativt adhocrati er en afdeling, der etablerer sin egen autonomi og vokser til et adhocrati, for eksempel når en række operationelle funktioner outsources. I et adhocrati er kløften mellem linje og stab ikkeeksisterende. En forskningsinstitution med blot ét stort og sammenhængende forskningsprojekt vil typisk være et operativt adhocrati, selvom mindre dele af det antager forskellige former – såsom et indlejret it-supportkontor, lønfunktions kontor, kantine eller pedel-kontor. Hvis et professionelt bureaukrati bliver underlagt hurtige forandringer fra omverdenen, kan det udvikle sig til et adhocrati. Dette skyldes ineffektiviteten i at standardisere færdigheder under disse nye omstændigheder. De dele af forskningsverdenen, hvor udviklingen går meget hurtigt, bliver derfor typisk organiseret som adhocratier. Udviklingen inden for IT – hvor IT i forskning typisk ikke primært er en teknologisk struktur, men en del af støttestaben, har tendens til at skubbe forskningsinstitutioner i retning af adhocratier.

Mintzbergs begreber blev brugt af forsker Hanne Foss Hansen i hendes analyse af en dansk forskningsinstitution – hun kalder den FORSK – som er blevet bredt publiceret, for eksempel i H.F. Hansen og P. Neergaard (1991) Organisation og økonomistyring. I dette værk argumenterer Hansen og Neergaard for, at de nye danske universiteter fra 1970'erne, Roskilde Universitetscenter og Aalborg Universitetscenter, kan betragtes som adhocratier. Disse universiteter, altså Roskilde Universitet og Aalborg Universitet, har så senere udviklet sig til professionelle bureaukratier.

Teori om Rationalitet

Rationel beslutningsteori bygger ovenpå klassiske Rational Choice institutionelle perspektiver. Den amerikanske politolog Barry R. Weingast beskriver Rational Choice institutionalisme som følgende: *"Snarere end at være styret af normer og værdier, hævder forskere, der arbejder inden for denne ramme, at adfærd er en funktion af regler og incitamenter. For denne gruppe er institutioner systemer af regler og tilskyndelser til adfærd, hvor individer forsøger at maksimere deres egen nytte inden for disse rammer."* (oversat til dansk) (Weingast 1996).

Rationel beslutningsteori bygger på antagelser om, at organisationer som enheder tager rationelle valg. Det er vigtigt at have dette perspektiv med, da det er relevant at forstå, hvordan organisationer egennyttemaksimerer for at overleve og sikre ressourcer. Organisationer, herunder universiteter, reagerer på incitamenter og strukturer, der giver dem mulighed for at sikre deres overlevelse og vækst. (Peters, 2012, s. 50)

En rationel beslutningsproces, præget af en høj grad af rationalitet, er et normativt ideal for, hvordan beslutninger bør træffes og betragtes som den legitime og rigtige metode til at nå frem til en afgørelse. Den rationelle beslutningsproces lægger vægt på en systematisk analyse af alle mulige løsninger på et givent problem. I denne proces vurderes omkostninger og konsekvenser for hver enkelt løsning med henblik på at træffe det valg, der bedst løser problemet og sikrer optimal anvendelse af ressourcer. (Peters, 2012, s. 54)

Når det kommer til universiteters ageren i EU's grønne omstilling, bliver den rationelle beslutningsmodel inddraget til at vurdere, om forskningsindsatsen og ressourcerne, der bruges på den grønne omstilling på Aalborg Universitet anvendes på den mest effektive måde. At udvikle en strategi for at være et "grønt universitet" ud fra en rationel beslutningsproces forudsætter imidlertid, at der skal være klare mål for, hvordan universiteterne skal bidrage til den grønne omstilling gennem forskning og innovation. I praksis er dette vanskeligt, da formuleringen af entydige mål kræver, kompromisser mellem forskellige interesser og aktører. Derudover spiller symbolikken ofte en væsentlig rolle; det kan være vigtigere at signalere handlekraft og støtte til den grønne dagsorden end at formulere konkrete og operationelle mål.

Ud fra Rational Choice perspektivet vil universiteterne reagere kraftigt på incitamenter fra EU-Kommissionens anbefalinger, da de formulerer de "calls" og i sidste ende bestemmer, hvilke forskningsprojekter, der skal modtage EU-midler. Hvis der eksisterer store økonomiske fordele ved at fokusere på grøn forskning, vil universiteterne tilpasse sig for at kunne hjemtage disse ressourcer, uanset om grøn bevidsthed i sig selv spiller en rolle i forhold til legitimering af universitetet som organisation. Ifølge Rational Choice teorien, er organisationens primære mål overlevelse og sikring af ressourcer, og derfor kan universiteter styres gennem økonomiske incitamenter. En fuldstændig rationel proces for universiteterne, på dette

område, vil indebære en detaljeret kortlægning af, hvordan forskningen kan hjemtage flest mulige EU-midler, samt en vurdering af, hvilke teknologiske og samfundsmæssige barrierer, der eksisterer, som kan ligge til hinder for, at det eventuelt ikke kan lykkes for organisationen.

Nyinstitutionalistisk organisationsteori

Kjeld Arne Røvik's perspektiv på nyinstitutionalismen kan relateres til flere centrale temaer i den eksisterende litteratur. Røviks forskning viser, at legitimitet og identitet er centrale elementer i, hvordan organisationer navigerer i deres institutionelle omgivelser.

Desuden er der en undersøgelse, der fokuserer på, hvordan sprogstrategier anvendes af organisationer for at opnå legitimitet. Denne forskning viser, at organisationer ofte tilpasser deres sprog for at imødekomme kravene fra deres institutionelle omgivelser, hvilket indikerer, at det ikke kun handler om ressourcer, men også om at fremstå som legitime og moderne. Legitimitet og identitet er komplekse og dynamiske processer, der kræver, at organisationer tilpasser sig deres institutionelle kontekster. Dette understøtter Røviks synspunkt om, at nyinstitutionalisme ikke kun handler om ressourcer, men også om at opnå og opretholde legitimitet i et moderne samfund. (Røvik, 2007)

Inden for nyinstitutionalisme findes begrebet isomorfi, der refererer til de forskellige former for pres, som organisationer oplever (Powell & DiMaggio, 1991, s. 47). Isomorfi processer forekommer i organisatoriske felter, hvor organisationer interagerer med hinanden, og hvor isomorfi kan fremme organisatorisk succes og overlevelse. Denne tilgang undersøger, hvordan idéer spredes, og hvordan organisationer optager og implementerer disse idéer. Ifølge DiMaggio og Powell kan isomorfi betragtes som en strategisk håndtering af organisationer i forhold til deres institutionelle omgivelser. De påpeger, at de forskellige sektorer eller organisatoriske felter skaber en homogenitet, som resulterer i isomorfi og dermed fører til forandring som følge af isomorfe pres. (Powell & DiMaggio, 1991, s. 74-77)

Røviks kritik af DiMaggio & Powells teorier handler om, at organisationer ikke nødvendigvis bevæger sig mod strukturel isomorfi, hvor de bliver mere ensartede og viser mindre variation. I

stedet argumenterer Røvik for, at organisationer aktivt behandler og tilpasser en given "opskrift" gennem en bevidst oversættelsesproces. Dette betyder, at kopiering ikke sker automatisk eller ureflekteret, og som følge heraf bevares forskelligheden mellem organisationerne.

Derudover fremhæver Røvik, at forskellene mellem organisationer ofte findes på mikroniveau. Selvom universiteter ved første øjekast kan fremstå ens, når man betragter dem fra et makroperspektiv, skjuler dette ofte en betydelig intern variation i deres praksisser og organisering.

Metode

I følgende afsnit vil de metodiske overvejelser blive beskrevet. Dette vil komme til udtryk ved specialets forskningsdesign, herunder udvælgelse af case, den videnskabsteoretiske position, samt en beskrivelse af specialets kvalitative interviews. Desuden vil metodeafsnittet indeholde en beskrivelse af anvendelsen af dokumentmetoden, en operationalisering og en teoretisk kodning af empiri. Slutteligt vil analysestrategien blive beskrevet, da denne danner grundlag for opbygningen af specialets analyse.

Forskningsdesign og udvælgelse af case - Hvorfor Aalborg Universitet?

I dette afsnit redegøres der for valget af Aalborg Universitet (AAU) som case i undersøgelsen af specialets problemformulering. Problemformuleringen kan umiddelbart lægge op til at undersøge flere danske universiteter, men det har været en bevidst beslutning at fokusere på én institution for at sikre en mere dybdegående og konkret analyse. Derfor kan der argumenteres for, at der anvendes et single case-design, og det er således et kvalitativt casestudie. I den forbindelse er hensigten således at undersøge, hvordan danske universiteter agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling, hvoraf Aalborg Universitet anvendes som case på dette. (Bryman, 2016, s. 60) Der kan derfor argumenteres for, at fordelene ved at benytte et single case-design er, at det er muligt at komme i dybden med den enkelte case, i dette tilfælde AAU, og få en fyldestgørende viden inden for den specifikke kontekst. I forlængelse heraf er det derfor muligt, ved anvendelsen af specialets case, at opnå viden om, hvordan danske universiteter agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling. Aalborg Universitet anvendes desuden som en eksemplificerende case, og ses i den forbindelse som en typisk case på, hvordan danske universiteter agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling (Bryman, 2016, s. 60).

Valget af AAU som case er blandt andet begrundet i min fem måneders praktikperiode ved AAU's EU-kontor i Bruxelles i foråret 2024. Denne praktik har givet mig et unikt indblik i

organisationen og dens arbejde med EU's grønne omstilling, hvilket har vækket min faglige nysgerrighed og undren.

AAU er desuden særligt interessant som case, da det er et anerkendt universitet, især inden for ingeniørvidenskaben, og derfor har en stærk faglig profil inden for forskning, der kan bidrage til den grønne omstilling. Min indledende antagelse var at denne styrkeposition giver AAU en særlig fordel i forhold til at levere relevant forskning på området. Det rejser imidlertid spørgsmålet om, hvordan universitetet arbejder strategisk for at fremme sin forskning og positionere sig i EU's politiske landskab gennem interessevaretagelse i Bruxelles.

Ved at fokusere på AAU, som case, er ambitionen at få en nuanceret forståelse af, hvordan et dansk universitet navigerer i EU's bæredygtige udviklingsdagsorden, og hvilke udfordringer og muligheder der opstår i processen. I forlængelse af dette, er Aalborg Universitet som case, således udvalgt strategisk. (Andersen, Laustsen, & Cecchini, 2010, s. 114)

Ydermere har AAU en missionsdrevet tilgang. Den missionsdrevne tilgang skal ses som et udtryk for, at AAU som organisation har iværksat missionerne for at gentænke, hvordan man laver et moderne universitet. AAU skriver på deres hjemmeside om deres vision "Viden for verden 2022-26", at AAU har en ambition om at blive internationalt anerkendt som et missionsdrevet universitet, der bidrager til en bæredygtig udvikling. Sammen med omverdenen vil AAU deltage i missioner, som bidrager til at løse komplekse udfordringer i samfundet. Det er derfor særligt relevant at vælge AAU som case, da de har høje ambitioner om internationalt samarbejde, hvilket også gør det interessant at se på, hvordan de agerer indenfor den grønne omstilling, når det ligger så centralt i deres vision.

Denne undersøgelse vil analysere AAU's nuværende tiltag inden for interessevaretagelse, med særligt fokus på energi-missionen. Ved at inddrage både best practices fra personer som arbejder i Bruxelles med interessevaretagelse, samt analysere EU-lovgivning, søger specialet blandt andet at finde frem til, hvordan AAU, som missionsdrevet universitet, kan lave en mere strategisk og proaktiv interessevaretagelse i EU. AAU's energimission har for nuværende ikke nogen konkret plan eller strategi for interessevaretagelse. De har indtil nu anvendt en mere ad-hoc baseret tilgang. De har dog hver især som forskere erfaring med at hive grants hjem fra

EU, men, en decideret strategi er der ikke tale om. Denne specialeafhandling skal derfor undersøge, om der er grobund for, at AAU kan lave en mere proaktiv strategisk interessevaretagelse på det grønne område i EU. Altså hvorvidt AAU's visioner passer med EU-Kommissionens ambitioner og visioner, og dermed gøre det muligt at belyse, hvordan universiteter agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling.

Videnskabsteori

Min tilgang til besvarelsen af problemformulering er baseret på den socialkonstruktivistiske videnskabsteori. I min analyse af, hvordan Aalborg Universitet agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling, samt hvordan de varetager deres grønne interessevaretagelse i EU gennem energimissionen, tager jeg således udgangspunkt i den socialkonstruktivistiske videnskabsteori. Socialkonstruktivismen er særlig relevant til besvarelsen af denne problemformulering, da tilgangen fokuserer på, hvordan virkeligheden ikke blot er en objektiv størrelse, men i høj grad formes gennem menneskelige relationer, diskurser og magtstrukturer. Denne tilgang er desuden velegnet, fordi den understreger, at politiske beslutninger, strategier og governance-processer, som AAU er involveret i, er socialt konstruerede. (Ingemann & Kjeldsen, 2017, s. 131-146) De aktører, der deltager i EU's politiske landskab, skaber mening gennem deres interaktioner og forhandlinger. Dette inkluderer, hvordan universiteter som AAU forstår og agerer i forhold til grønne omstilling og bæredygtighed. De politiske rammer, som Aalborg Universitets energimission opererer indenfor, er ikke blot tekniske eller objektive forhold, men formet af de sociale og institutionelle dynamikker i Danmark, såvel som i EU.

Socialkonstruktivismen tillader mig at analysere, hvordan AAU's interessevaretagelse ikke kun handler om teknologiske løsninger, men også om at positionere sig indenfor et politisk og diskursivt felt, hvor sprog og relationer spiller en afgørende rolle. Denne tilgang gør det dermed muligt at afdække, hvordan AAU kan optimere sin strategi ved at navigere i de politiske og sociale konstruktioner, der præger EU's beslutningsprocesser. For at være proaktiv og effektiv er det vigtigt, at medarbejdere som arbejder med interessevaretagelse på AAU, kan forstå og påvirke de diskurser og relationer, der former den grønne omstilling i EU.

Kvalitative semistrukturerede interviews

Specialets empiri vil blive indsamlet gennem kvalitative semistrukturerede interviews.

Begrundelsen for at vælge denne metodetilgang skyldes, at gør det muligt at få detaljeret og dybdegående indblik i, hvordan informanterne anser, at danske universiteter, herunder AAU, agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling. (Tanggaard & Brinkmann, 2020, s. 35-38) Interviewene vil foregå som enkeltinterviews, idet der er en interesse i at undersøge informanternes holdninger og erfaringer (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 153).

Desuden kategoriseres interviewene som ekspertinterviews, fordi informanterne alle besidder særlig viden (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 156), og den indsamlede empiri danner således baggrund for at kunne analysere genstandsfeltet; hvordan universiteter agerer i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling. Da informanterne dels repræsenterer AAU's holdning og ekspertviden omhandlende interessevaretagelse i Bruxelles, samt europæisk forskning- og innovationspolitik bidrager interviewene til at komme i dybden med genstandsfeltet. Nedenstående præsentation af informanterne, vil ligeledes bidrage til at belyse informanternes viden og erfaring inden for genstandsfeltet.

Interviewene vil foretages ved hjælp af Microsoft Teams, da de geografiske barrierer ikke gjorde det muligt at afholde dem fysisk. Det er vurderet, at det ikke har haft nogen negativ betydning for specialets empiri, at interviewene er foregået online. Ydermere er specialets interviews opbygget ud fra en semistruktureret tilgang, som det ses i interviewguiden (Bilag 1). Den semistrukturerede tilgang gør det muligt at have en vis form for struktur i interviewet, men samtidig også mulighed for at stille opfølgende spørgsmål, som er med til at sikre, at relevant viden ikke undlades. (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 173-174) Interviewguiden er ligeledes med til at sikre specialets reliabilitet, idet det medvirker til en gennemsigtighed (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 62).

Præsentation af informanter:

Jeg har interviewet følgende informanter:

- Charlotte Pedersen Jacobsen, Chef for AAU's EU-Kontor i Bruxelles.
- Jakob Stoustrup, Mission manager, Energi Missionen AAU.
- Jimmy Bruun Felthaus, Minister Counsellor for forskning og innovation ved Danmarks Faste Repræsentation ved EU
- Jakob Just Madsen, Chefkonsulent ved DANRO, Bruxelles.

Præsentation af Charlotte Pedersen Jacobsen, Chef for AAU's EU-Kontor i Bruxelles:

Charlotte Pedersen Jacobsen er chef for EU-kontoret på Aalborg Universitet, hvor hun siden sommeren 2022 har haft ansvaret for at lede en strategisk enhed, der rådgiver universitetets ledelse om europæiske tendenser og samarbejdsmuligheder. Kontoret arbejder med at oversætte komplekse EU-dagsordener til konkrete strategiske indsatser og projekter, der styrker universitetets samarbejde i EU-regi.

Charlotte var med til at etablere EU-kontoret i Bruxelles i 2010, som begyndte som et pilotprojekt, der senere blev en fast del af universitetets internationale strategi. Gennem sine mange år på Aalborg Universitet har hun også været Chef for Fundraising & Projektledelse ved AAU forskningsservice, hvor hun i 2018 var med til at udforme og implementere en ny strategi for forskningsstøtteområdet med fokus på at gøre støtten mere integreret og tilgængelig i hele organisationen.

Før sin ansættelse på Aalborg Universitet arbejdede Charlotte for Norddanmarks EU-kontor, hvor hun fokuserede på at styrke uddannelses- og forskningssektoren i samarbejde med Nordjyllands uddannelsesinstitutioner, herunder Aalborg Universitet. Hun begyndte sin karriere i EU-Kommissionen, hvor hun arbejdede i tre år efter endt studie.

Charlotte har en uddannelsesmæssig baggrund i europæiske studier fra Aalborg Universitet og har gennem hele sin karriere arbejdet med EU-relaterede emner. Med sin dybdegående erfaring for europæisk samarbejde spiller hun en central rolle i at styrke Aalborg Universitets position og engagement i EU-samarbejdet.

Præsentation af Jakob Stoustrup, Mission manager, Energi Missionen AAU:

Jakob Stoustrup er professor på Aalborg Universitet og repræsenterer Det Tekniske Fakultet for IT og Design i universitetets mission management-gruppe. Her arbejder han sammen med tre andre repræsentanter fra forskellige fakulteter om at drive universitetets energimission. Udover sin rolle som fakultetsrepræsentant er Jakob også formand for mission management, hvilket indebærer mødeledelse, ekstern repræsentation og ansvar for rapportering til universitetets ledelse.

Tidligere har Jakob været prodekan for forskning på Aalborg Universitet, hvor han spillede en central rolle i udarbejdelsen og implementeringen af universitetets strategi for missionsdrevet forskning. Han bidrog til at definere universitetets vision om at blive anerkendt som et missionsdrevet universitet, der arbejder for en bæredygtig udvikling. Denne strategi fokuserer på at etablere brede partnerskaber og tackle globale udfordringer gennem missionsdrevet forskning. Med sin erfaring og strategiske indsigt spiller han en afgørende rolle i at realisere universitetets vision om bæredygtighed og innovation.

Jimmy Bruun Felthaus, Minister Counsellor for forskning og innovation ved den danske EU-Repræsentation i Bruxelles:

Jimmy Bruun Felthaus repræsenterer Danmark i ministerrådet i for forskning og innovation i Bruxelles, og har kontor ved Danmarks faste repræsentation til EU. Han repræsenterer Uddannelses- og Forskningsministeriet, men er udsendt gennem Udenrigsministeriet, der administrerer repræsentationen i Bruxelles.

Jimmy har en lang og alsidig karriere bag sig i Uddannelses- og Forskningsministeriet, hvor han har arbejdet med både national forskningspolitik, EU-forskningspolitik, international ledelse og administration. Hans erfaring gør ham særligt hjemmefølt i EU-sammenhænge. Desuden har han tidligere været ansat i fem år ved Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Forskning og Innovation, hvilket har givet ham dyb indsigt i EU's forsknings- og innovationsarbejde. Jimmy er en central aktør i at styrke Danmarks position og samarbejde inden for forskning og innovation i EU.

Præsentation af Jakob Just Madsen, Chefkonsulent ved DANRO, Bruxelles:

Jakob Just Madsen er leder af DANRO (Danish EU Research Liaison Office), som blev oprettet i 2006 af Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser (FIVU). DANRO drives under Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (UFS) og består af to faste medarbejdere og en praktikant. Som leder af DANRO arbejder Jakob med at påvirke implementeringen og udviklingen af EU's rammeprogrammer efter vedtagelse af lovgivningen. Sammen med kolleger i København og EU-kontoret sikrer han en strategisk tilgang til de overordnede og tværgående initiativer inden for forskning og innovation.

Siden august 2019 har Jakob også været 'Member of the Board of Governors' for Europa-Kommissionens Joint Research Centre (JRC), hvor han bidrager til den strategiske udvikling af JRC's arbejde og forskning. Denne rolle understreger hans omfattende erfaring og indsigt i europæisk forskning og innovation.

Fra Bruxelles fokuserer Jakob og hans team på områder, hvor en fysisk tilstedeværelse gør en forskel. Det indebærer direkte dialog og fortrolige samtaler med EU's beslutningstagere, som skaber bedre muligheder for at påvirke programmerne. Jakob understreger, at DANRO repræsenterer Danmark som nationale aktører og ikke en specifik organisation eller partikularinteresse, hvilket giver en unik position og troværdighed i samarbejdet med Kommissionen.

Med sin erfaring og strategiske indsigt bidrager Jakob Just Madsen til at fremme Danmarks interesser inden for forskning og innovation og sikrer, at Danmarks perspektiv bliver hørt og integreret i de strategiske processer i EU.

Dokumentanalyse

Jeg har valgt at underbygge empirien fra mine interviews med dokumenter fra forskellige formelle dokumenter, som vedrører EU-policy. Udvælgelsen af dokumenterne er baseret på den seneste strategiske periode for det nuværende rammeprogram Horizon Europe. Europæisk forskningspolitik centrerer sig naturligt om Horizon Europe, og hvordan dette rammeprogram påvirker universiteternes indsats for dels at påvirke det næste

rammeprogram, som har arbejdstitlen FP10 (Framework programme 10), samt hvordan dette påvirker universiteternes strategier for at hjemtage flere EU-midler.

Da dette speciale handler om universiteternes ageren i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling, er det derfor relevant at se på, hvorledes Kommissionen forsøger at præge universiteterne til at følge en bestemt vej gennem f.eks. call beskrivelser.

Dokumentoversigt	
<i>Dokumenter fra EU-Kommissionen</i>	<i>Dokumenter fra AAU</i>
Strategiske plan for Horizon Europe 2025-2027	AAU strategi: VIDEN FOR VERDEN 2022-26
European Green Deal	Websted: Mission Bæredygtig Energi, AAU Faktaark: Mission Bæredygtig Energi
Arbejdsprogram for Horizon Europe, Klynge 5 (2021-2024)	Mission Guidebook, David Budtz Pedersen, 2024 AAU
Rapport skrevet af Mario Draghi: “The future of European competitiveness” på foranledning af Ursula Von der Leyen.	Tale af Per Michael Johansen, Rektor AAU, til Roundtable event 7 March 2024.

Kvalitativ indholdsanalyse – Validitet og reliabilitet

Dokumenterne og interviewene bliver analyseret ved hjælp af den kvalitative indholdsanalyse. Metoden hjælper til at danne et grundlag for at forstå og fortolke, hvordan empirien kan benyttes til at besvare problemformuleringen.

Det handler dermed om at analysere det informantene siger, altså det manifeste indhold, men samtidig også hvilke budskaber og holdninger, der ligger bag de ord som informanten umildbart giver udtryk for, altså det latente indhold, som sker ved hjælp af de valgte teoretiske perspektiver. (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 107) I henhold til den valgte metodes interne validitet, altså sammenhængen mellem det direkte undersøgte og resultatet i forhold til det direkte undersøgte, skelnes der mellem to elementer; *det kvalitative hvad* og *det kvalitative hvorfor*. (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 60-61)

Det kvalitative hvad skal forstås som den fortolkningsproces, jeg foretager mig i analysen med henblik på at afkode budskabet og dermed kunne fremlægge, hvad afsenderens budskab er, ud fra det råmateriale jeg analyserer (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 60).

Det kvalitative hvorfor handler om, hvad der giver budskabet mening. Ved hjælp af de valgte teorier kommer jeg med forskellige teoretiske perspektiver, som hjælper til forståelsesprocessen (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 60).

Disse to elementer danner dermed forudsætningen for at sammenkoble fortolkningsprocessen med forståelsesprocessen til at kunne svare på problemformuleringen og underspørgsmålene, som beskrives i analysestrategien, ved at afdække, hvad det enkelte budskab siger om problemet. I forhold til undersøgelsens interne validitet er informanternes ekspertviden dækkende i forhold til at belyse problemfeltet, som specialet bevæger sig indenfor. Jeg mener desuden, at det er rimeligt at antage, at informanternes bidrag er meningsfuldt i forhold til, at informanterne bevæger sig inden for samme meningshorisont, da de alle har solid erfaring med EU-stof inden for forsknings- og innovationsdagsordenen. (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 61)

Undersøgelsens rækkevidde, også kaldet den eksterne validitet, er på den ene side begrænset, men samtidig mulig at generalisere på andre punkter. Den eksterne validitet handler således om, hvorvidt specialets resultater kan generaliseres i forhold til genstandsfeltet, eller om de kan anvendes til at sige noget mere generelt om genstandsfeltet. (Ingemann J. H., Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2018, s. 61)

Undersøgelsen tager udgangspunkt i formelle EU-dokumenter, som gælder for alle europæiske universiteter. EU's fundingprogrammer har, som tidligere redegjort for, stor impact på de universiteter, som søger EU-støtte. Derfor må det antages, at der gælder det samme, hvis man havde valgt et andet europæisk universitet. Undersøgelsen har ydermere en rækkevidde i forhold til andre europæiske universiteter, som er missionsdrevne eller overvejer at lave denne strategiske ændring i deres strategiplan.

Den del af undersøgelsen, som handler om AAU's tilgang og deres måde at agere på i forhold til EU's grønne omstilling har til gengæld ikke samme generaliserbarhed ud over, at andre danske universiteter ligger under samme danske rammevilkår. Det vil i denne sammenhæng betyde, at andre danske universiteter kunne vælge at følge AAU's eksempel, eller modsat vælge en anden strategi, hvis de præsenteres for undersøgelsens resultater. På den måde er der ikke en klar facitliste at holde undersøgelsens generaliserbarhed op imod.

Operationalisering og teoretisk kodning af empiri.

Nedenfor har jeg udarbejdet en kodebog, som anvendes til systematisk at kode og analysere empiri med udgangspunkt i de teoretiske perspektiver, som jeg vil analysere empirien ud fra. Dette er med til at sikre specialets reliabilitet, idet der er en transparens af de anvendte koder og forståelsen heraf (Andersen, Laustsen, & Cecchini, 2010, s. 103-105). Kodebogen er inddelt i hovedkategorier og underkoder, som er baseret på centrale teorier og begreber.

Anvendelse af kodebogen

Jeg har gennemlæst empirimaterialet (interviewtransskriberinger, dokumenter, etc.) og har markeret passager, der ser ud til at relatere sig til én eller flere koder. Jeg har anvendt Word til kodningen, da datamaterialet er af en størrelse, hvor jeg ikke fandt det nødvendigt at anvende kodningsprogrammer som NVivo eller lignende.

Igennem kodningsprocessen sammenligner jeg koder på tværs af datakilder for at identificere mønstre, ligheder og forskelle, som jeg senere diskuterer i analysen.

Denne kodebog er konstrueret på baggrund af de teorier, jeg har præsenteret i teoriafsnittet. Jeg forventer derfor at finde eksempler og diskussioner i empirien, der korresponderer direkte med koderne. Hovedkategorierne har en farve, som bruges til at markere passager af interviewene med. Desuden sættes en fodnote efter hver markerede passage med angivelse af underkode.

Hovedkategorier:

1. Multi-level governance (MLG)
2. Policy-proces og interessevaretagelse
3. Mintzbergs organisationsteori
4. Rational Choice
5. Nyinstitutionalistisk organisationsteori

Hver underkode indeholder en kort definition/formål, eksempler på, hvad jeg leder efter i empirimaterialet, samt mulige spørgeord eller pejlemærker, der kan hjælpe med at identificere relevante passager i datamaterialet.

1. Multi-level governance (MLG)

Formål med kategorien:

At identificere, hvordan forskellige niveauer (EU, nationalt, regionalt og lokalt) samt aktører (stat, ikke-statslige organisationer, universiteter m.fl.) interagerer om klima- og miljøpolitik, herunder hvordan disse interaktioner påvirker universiteters handlemuligheder.

1.1 Vertikal koordinering (MLG-VERT)

- Definition: Refererer til samspillet mellem EU-niveauet, nationale myndigheder og eventuelle regionale/lokale myndigheder.
- Eksempler på empiri: Udtalelser om EU-direktiver, nationale lovkrav, regionale støtteordninger, forhandling mellem forskellige niveauer.
- Søgeord: "Hvilke overnationale krav eller incitamenter omtales?", "Hvordan taler informanterne om nationale vs. EU-regler?"

1.2 Horisontal koordinering (MLG-HOR)

- Definition: Samspillet mellem aktører på samme niveau, fx universiteternes samarbejde, netværk mellem organisationer (andre universiteter, private virksomheder, NGO'er eller DACOB).
- Eksempler på empiri: Beskrivelser af partnerskaber mellem universiteter, regionale projekter, netværk, conferencefora.
- Søgeord: "Nævnes "samarbejde" eller "samarbejde på tværs af organisationer"? " netværk, relationer?"

1.3 Free-rider vs. pionerer (MLG-FR/PI)

- Definition: Perspektiver på, om aktører (stater, universiteter) forsøger at udnytte fælles goder (free-rider) kontra dem, der går forrest med ambitiøse klima-/miljømål (pionerer).
- Eksempler på empiri: Udsagn om, at nogle aktører modarbejder eller forsinker indsatser ("efternølere"), mens andre går forrest med nye grønne initiativer.

- Søgeord: “Aktører beskrevet som modvillige vs. foregangsmænd”

1.4 Race to the top vs. race to the bottom (MLG-RACE)

- Definition: Refererer til, om konkurrencen mellem stater eller institutioner fører til stigende miljøambitioner (race to the top) eller deregulering og lempelse af regler (race to the bottom).

- Eksempler på empiri: Udsagn om konkurrence mellem medlemslande, hvor nogle lande strammer reguleringen (forbedrer klimapolitikker), mens andre liberaliserer for at tiltrække investeringer.

- Søgeord: “Fremhæves frygt for at miste konkurrenceevne pga. stramme miljøkrav?”,
“Omtales en øget, fælles klimainitiativ-konkurrence mellem lande?”

1.5 Implementering og spillover (MLG-IMP)

- Definition: Hvordan politikker vedtages og udføres i praksis på flere niveauer, herunder uforudsete effekter, positive eller negative (spillover).

- Eksempler på empiri: Diskussioner om, hvordan EU-regler implementeres nationalt og lokalt, samt klager over administrative eller finansielle byrder.

- Søgeord: “Når politik eller et direktiv rulles ud i praksis”, “Hvilke nye udfordringer/hensyn opstår”

2. Policy-proces og interessevaretagelse

Formål med kategorien:

At indfange, hvordan universiteter og andre aktører navigerer i og forsøger at påvirke policy-cyklussen (fra problemidentifikation til implementering og evaluering), og hvordan de driver deres interessevaretagelse i EU.

2.1 Policy-cyklus-faser (POLICY-FASER)

- Definition: Inddeling i faserne: problemidentifikation, policyformulering, beslutningstagning, implementering, evaluering/feedback.

- Eksempler på empiri: Referencer til officielle høringer, lovgivningsprocesser, deadlines, udkast til lovtekster, feedback-mekanismer.
- Søgeord: "Hvilken del af policy-cyklussen diskuteres her?", "Hvordan beskrives aktørernes indflydelse i disse faser?"

2.2 Universiteters interessevaretagelse (POLICY-UNI-INT)

- Definition: Konkrete strategier eller handlinger, hvormed universiteter søger at fremme egne interesser i EU's grønne omstilling (f.eks. lobbying, partnerskaber, netværksopbygning).
- Eksempler på empiri: Deltagelse i EU-høringer, udarbejdelse af position papers, kontakt til EU-Kommissionen eller Europa-Parlamentet, allianceskabende tiltag.
- Spørgeord: "Hvordan beskriver informanter universiteters indsats for at påvirke EU-politikker?", "Er der konkrete eksempler på lobbying eller strategiske alliancer?"

2.3 Feedback og policy-learning (POLICY-FEEDBACK)

- Definition: Hvordan erfaringer fra implementering eller fra tidligere projekter bruges til at påvirke nye initiativer eller revisioner af eksisterende politikker.
- Eksempler på empiri: Udtalelser om erfaringsopsamling, "best practice"-udveksling, nye projektinitiativer baseret på tidligere projekters resultater.
- Spørgeord: "Hvordan evaluerer aktørerne deres tidligere indsats?", "Nævnes læring, der skaber forandring i næste fase?"

3. *Mintzbergs organisationsteori*

Formål med kategorien:

At se, hvordan universiteter (eller andre organisationer) opfattes organisatorisk – fx som professionelt bureaukrati, adhocrati – og hvilke koordineringsmekanismer, der er i spil.

3.1 Professionelt bureaukrati (MINTZ-PB)

- Definition: Organisation med høj specialisering, standardisering af færdigheder, autonomi for den "professionelle kerne". Kan være stabilt, konservativt, men svært at ændre.

- Eksempler på empiri: Omtale af formelle hierarkier (dekaner/fakulteter), akademisk frihed, komplicerede administrative procedurer.
- Spørgeord: “Er der tegn på en stabil, konservativ struktur med mange hierarkiske niveauer?”, “Hvordan omtales professionelles autonomi?”

3.2 Adhocrati (MINTZ-ADHO)

- Definition: Fleksibel organisation præget af hurtig omstilling, tværgående projektteams, gensidig tilpasning, ofte med fokus på innovation.
- Eksempler på empiri: Beskrivelser af projektbaseret organisering, agile arbejdsmetoder, løse hierarkier, eksperimenterende kulturer.
- Spørgeord: “Beskrives en dynamisk, fleksibel organisering?”, “Er der indikation af hurtige tilpasninger på tværs af faglige grupper?”

3.3 Koordineringsmekanismer (MINTZ-KOORD)

- Definition: Standardisering af opgaver og færdigheder vs. gensidig tilpasning (og evt. direkte overvågning).
- Eksempler på empiri: Hentydninger til, om beslutninger træffes top-down, eller om medarbejdere koordinerer indbyrdes og uformelt.
- Spørgeord: “Hvordan beskrives samarbejde og beslutningsveje?”, “Angiver informanterne en præference for standardisering eller fleksibilitet?”

4. *Rational Choice*

Formål med kategorien:

At afdække, hvorvidt aktørers (universiteter, medarbejdere) adfærd styres af incitamenter, ressourcemaksimering og strategiske valg for at sikre organisationens overlevelse og vækst.

4.1 Incitamenter og ressourcer (RC-INC)

- Definition: Indikation af, at beslutninger træffes for at opnå økonomiske (eller andre) fordele, fx EU-midler, forskningsbevillinger, prestige.

- Eksempler på empiri: Udsagn om vigtigheden af at "få fat i" EU-midler, strategisk placering i konsortier, ressourcestyring for at optimere bevillinger.
- Søgeord: "Hvordan taler man om at skaffe midler?", "Nævnes kalkulationer eller cost-benefit-overvejelser ved nye projekter?"

4.2 Egennyttmaksimering (RC-NYTTE)

- Definition: Organisationers (eller individers) tendens til at agere i egeninteresse og optimere deres fordele.
- Eksempler på empiri: Udsagn om prioriteringer, hvor et universitet vælger aktiviteter, der gavner dem selv mest, frem for kollektive hensyn.
- Søgeord: "Taler informanter om at få en konkurrencefordel?", "Er der konflikter mellem fælles interesser og egeninteresser?"

4.3 Strategisk tilpasning til EU-krav (RC-STRAT)

- Definition: Tegn på, at universiteter/aktører bevidst ændrer adfærd for at leve op til (eller drage nytte af) EU's grønne dagsorden og finansieringsmuligheder.
- Eksempler på empiri: Ændringer i forskningsstrategier, nye institutter, rebranding som "bæredygtigt universitet," tilrettede studieprogrammer.
- Søgeord: "Fremhæver informanter EU-krav som en grund til at omstille sig?", "Taler de om en 'tilpasningsstrategi' for at sikre midler og overlevelse?"

5. *Nyinstitutionalistisk organisationsteori*

Formål med kategorien:

At identificere, hvordan institutionelle normer og krav (f.eks. forventninger om legitimitet, isomorfe pres) påvirker organisationers adfærd – og hvordan organisationerne håndterer disse omgivelser.

5.1 Legitimitet og identitet (NI-LEG)

- Definition: Organisationers bestræbelser på at fremstå legitime og indfri institutionelle forventninger, samt opbygge en passende identitet.
- Eksempler på empiri: Udsagn om branding som "grønt universitet," forsøg på at vise overensstemmelse med politiske eller samfundsmæssige værdier.
- Søgeord: "Hvordan begrundes organisationen sin indsats eller profil?", "Tales der om anerkendelse, omdømme, status?"

5.2 Sprogstrategier og symbolik (NI-SPROG)

- Definition: Hensigten med retorik, kommunikation og symbolsk handling, som kan styrke en organisations legitimitet i omgivelserne.
- Eksempler på empiri: Nye strategidokumenter, slogans, retorisk italesættelse af bæredygtighed, markedsføring i EU-sammenhæng.
- Søgeord: "Nævnes ord som "grøn omstilling" primært som en strategi for at fremstå progressiv?", "Bliver sprogbrugen tilpasset EU's dagsorden?"

5.3 Isomorfisk pres (coercive, mimetic, normative) (NI-ISO)

- Definition: Pres, der får organisationer til at ligne hinanden, fx gennem lovgivning (coercive), imitation af "best practice" (mimetic), eller normer fra faglige miljøer (normative).
- Eksempler på empiri: Brug af EU's formelle retningslinjer, efterligning af andre universiteters 'bæredygtige strategier', krav fra faglige standarder.
- Søgeord: "Omtaler de, at de gør som 'andre universiteter'?", "Kan man se en tendens til at standardisere praksisser for at opfylde EU- eller branchekrav?"

5.4 Oversættelsesproces og variation (NI-OVERS)

- Definition: Røviks pointe om, at organisationer aktivt fortolker eller "oversætter" eksterne krav og opskrifter frem for at kopiere dem én-til-én.
- Eksempler på empiri: Beskrivelser af, hvordan man 'tilpasser' et grønt initiativ til lokale forhold, i stedet for at kopiere en andens løsning fuldstændigt.

- Søgeord: "Forklarer informanter, hvordan de fortolker EU-regler og implementerer dem på egen måde?", "Opstår der variation i den konkrete praksis?"

Begrebsanvendelse

Hvis informanter bruger andre ord eller begreber (fx "vi skal være et grønt fyrtårn" i stedet for "pioner" eller "race to the top"), vil jeg stadig kode passagen efter den teoretiske betegnelse for at sikre sammenlignelighed på tværs af de empiriske kilder.

Enkelte passager kan tilskrives flere koder (f.eks. både MLG og Rational Choice), hvis de omhandler både den flerniveau-koordination (MLG) og motiver om egennyttemaksimering (RC).

Formålet med kodebogen er at sikre en systematisk og teoristyret tilgang til analysen, så jeg har et overblik over, hvordan mit empiriske materiale forholder sig til de forskellige teoretiske perspektiver på multi-level governance, policy-proces, Mintzbergs organisationsteori, Rational Choice og nyinstitutionalisme.

Analysestrategi

I dette afsnit redegøres der for analysestrategien og opbygningen af analysen, som er tilrettelagt for at besvare problemformuleringen mest effektivt. Analysen vil have til formål at dekonstruere og bearbejde empirien med henblik på at identificere centrale teoretiske elementer. Disse elementer bliver samlet og sat i en ny kontekst for at skabe en helhedsforståelse af genstandsfeltet og give indsigt i erkendelsesfeltet inden for den relevante kontekst. (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 54)

Analysen er struktureret i tre dele, der hver tager udgangspunkt i et undersøgelsesspørgsmål. Disse spørgsmål opdeler problemformuleringen, så de tre analysedele samlet set bidrager til en samlet besvarelse af problemformuleringen.

Undersøgelsesspørgsmål og analysedele

Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvad er universiteternes rolle i EU's grønne omstilling set fra et multi-level governance-perspektiv?

Analyse del 1: Denne del fokuserer på at undersøge universiteternes rolle i EU's grønne omstilling ved at analysere udvalgte dokumenter fra EU-Kommissionen med udgangspunkt i multi-level governance-teori.

Undersøgelsesspørgsmål 2: Hvordan agerer Aalborg Universitet (AAU) i EU's grønne omstilling ud fra et Rational Choice-teoretisk og et nyinstitutionalistisk perspektiv?

Analyse del 2: Organisationsteori anvendes til at analysere, hvordan AAU agerer i forhold til EU's grønne omstilling. Her inddrages både Rational Choice-teori og nyinstitutionalisme som teoretisk ramme.

Undersøgelsesspørgsmål 3: Hvordan ser AAU's interessevaretagelse ud i praksis, og hvad mener informanterne er nødvendigt for, at AAU kan opnå en mere vellykket interessevaretagelse i Bruxelles?

Analyse del 3: Denne del analyserer de praktiske erfaringer med interessevaretagelse i Bruxelles, som kombineres med resultaterne fra analysens første og anden del. Dermed bliver de teoretiske perspektiver også inddraget i analysens del 3 for at finde ud af, hvordan de teorierne hænger sammen med praktiske erfaringer. Desuden inddrages informanternes vurderinger og anbefalinger for at styrke AAU's interessevaretagelse.

Gennem en systematisk behandling af citater fra interviews og dokumenter understøttes analysen og fortolkningen, så problemformuleringen besvares på et metodisk grundlag. Transskriptionerne af de fire gennemførte interviews er vedlagt i bilagsdokumentet som dokumentation og supplement til analysen (Bilag 2). Dette er med til at sikre transparensen og dermed reliabiliteten, hvilket gør det muligt for andre at se råmaterialet.

Analyse

Analyse del 1: Universiteternes rolle i EU's grønne omstilling

Undersøgelsesspørgsmål 1: Hvad er universiteternes rolle i EU's grønne omstilling set fra et multi-level governance-perspektiv?

For at besvare underspørgsmål 1 vil jeg analysere de udvalgte dokumenter, som fremgår af dokumentoversigten. EU's fundingprogrammer udgør et policy-værktøj, som til en vis grad styrer universiteterne og den enkelte forsker til at tilrettelægge deres forskning således, at det er muligt at søge EU-midler gennem Horizon Europe. Dermed kan EU sætte en dagsorden og præge den lokale implementering.

Dette speciale placerer AAU som en offentlig organisation placeret i et MLG-system. Som det blev redegjort for i problemfeltet, ses EU som en progressiv kraft i den grønne omstilling, men samtidigt er der opstået flere udfordringer i forbindelse med at gennemføre den grønne omstilling. Formuleringen af disse "calls" i Horizon Europe er en god indikation på, hvorledes EU-Kommissionen ser de største udfordringer på området, samt hvordan disse skal løses, da forskning er til for at løse samfundets største aktuelle problemer, samt estimerede fremtidige problemer. Disse beskrivelser som findes i disse dokumenter sammenholdes med udtalelser fra interviews med Jimmy Felthaus og Jakob Just Madsen, som i denne sammenhæng anses som eksperter på området.

Draghirapporten

I forhold til spørgsmålet om universiteternes rolle i EU's grønne omstilling fra et multi-level governance perspektiv, har Draghirapporten flere relevante pointer. I min tid som praktikant i Bruxelles, var denne rapport meget ventet. Det største forskning og innovationsmedie 'Science Business' lavede adskillige artikler om denne rapport før den overhovedet var kommet ud. Derfor har jeg valgt at inkludere denne rapport i specialet, da den er meget toneangivende for, hvordan EU-Kommissionen ser på EU's problemer med competitiveness samt hvilke udfordringer, der eksisterer i EU's forskning- og innovationspolitiske landskab.

For at forstå universiteternes rolle i EU's grønne omstilling, er det vigtigt at erkende deres centrale funktion som aktører i innovation. Draghi (2024) understreger, at universiteter og forskningsinstitutioner spiller en nøglerolle i tidlig innovation ved at generere banebrydende forskning og udvikle nye kompetencer, som er nødvendige for arbejdsstyrken. Dette gør dem til essentielle ressourcer i EU's grønne omstilling, da deres forskning ikke blot understøtter nye teknologier, men også forbereder samfundet på de nødvendige ændringer i arbejdslivet. Draghi påpeger i rapporten på, at innovation er en grundlæggende drivkraft i den grønne omstilling, og universiteter er nøglen til at generere den viden, der vil føre omstillingen videre.

Dog peger Draghi også på nogle af de udfordringer, som EU står overfor i forhold til at udnytte den viden og de teknologier, som universiteterne udvikler. Han påpeger, at innovationspipeline i EU er svag, især når det drejer sig om kommercialisering af grundforskning. Mange af de løsninger, der udvikles af europæiske forskere, forbliver uforløste, hvilket reducerer deres potentielle impact på den grønne omstilling. Draghi skriver: *"The innovation pipeline in the EU is also weaker at the next stage of commercialising fundamental research. Much of the knowledge generated by European researchers remains commercially unexploited."* (Draghi, 2024, s. 29) Denne mangel på effektiv kommercialisering af forskning kan hindre universiteterne i at levere den fulde værdi af deres innovationer, som kunne accelerere den grønne omstilling.

En yderligere udfordring er den manglende integration af europæiske forskere i stærke innovationsklynger, som er essentielle for at fremme vidensdeling og kommerciel anvendelse af forskning. Som Draghi bemærker: *"A key reason for this failure is that researchers in Europe are less well integrated into innovation 'clusters' – networks of universities, start-ups, large companies and venture capitalists (VCs)."* (Draghi, 2024, s. 29) Denne mangel på integration betyder, at universiteterne ikke i tilstrækkelig grad kan udveksle viden og teknologi med virksomheder, hvilket bremser den teknologiske udvikling og hæmmer deres evne til at spille en central rolle i den grønne omstilling. Netværk og samarbejde mellem universiteter, private aktører og venturekapitalister er nødvendige for at skabe dynamiske innovationsmiljøer, der kan fremme de løsninger, EU har brug for.

Draghi påpeger også, at de offentlige midler til forskning og innovation i EU er utilstrækkelige i forhold til de ambitiøse mål for den grønne omstilling. Han skriver: *"Public spending on R&I in Europe lacks scale and is insufficiently focused on breakthrough innovation (...) The EU has an important programme for R&I – Horizon Europe – with a budget of close to EUR 100 billion. But it is spread across too many fields and access is excessively complex and bureaucratic."*

(Draghi, 2024, s. 29) Her påpeger Draghi en strukturel fejl, hvor de offentlige midler ikke er tilstrækkeligt fokuseret på de banebrydende innovationer, som kunne være afgørende for at understøtte EU's grønne omstilling. Dette er en væsentlig barriere for universiteterne, da de i høj grad er afhængige af offentlig finansiering for at kunne udføre den forskning, der er nødvendig for den grønne omstilling. Derudover nævner Draghi et velkendt problem: Horizon Europe, EU's største forskningsprogram, er for komplekst og bureaukratisk, hvilket gør det svært for universiteter at få adgang til de nødvendige midler til at støtte deres innovationsprojekter. Dette skaber en hindring for universiteternes evne til hurtigt at implementere de løsninger, som er nødvendige for den grønne omstilling.

Samlet set viser disse budskaber fra Draghirapporten, hvordan universiteter er centrale aktører i den grønne omstilling, men også hvordan de står over for betydelige udfordringer i forhold til at udnytte deres potentiale. Mangel på effektiv kommercialisering, integration i innovationsklynger og tilgængeligheden af offentlige midler er alle faktorer, der kan bremse universiteterne i at spille deres fulde rolle i EU's grønne omstilling. For at maksimere universiteternes bidrag er det nødvendigt at tackle disse udfordringer og sikre, at de nødvendige ressourcer og samarbejdsmuligheder er tilgængelige for at fremme innovation og forskning, der kan drive den grønne omstilling fremad. Draghirapporten understøtter, at universiteternes rolle er central i den grønne omstilling, men at der er behov for forbedret koordinering og styrket integration i europæiske innovationsnetværk. Desuden har forskning et klar forretningspotentiale, som gør at universiteterne i kraft af bedre samarbejde med erhvervslivet og industrien kan maksimere deres bidrag til EU's grønne omstilling.

En anden vigtig dimension, som Draghirapporten berører, er, at offentlige midler til forskning og innovation ikke er tilstrækkeligt fokuseret på breakthrough innovation, der kunne understøtte den grønne omstilling. Dette er et klassisk MLG-problem, da EU's beslutningsstruktur er præget af mange aktører med forskellige interesser, og det kan være svært at få et fælles fokus. Wälti (2010) nævner, hvordan spillover-effekter på tværs af niveauer kræver koordination mellem nationale og europæiske beslutningstagere. Hvis offentlige midler ikke er målrettet mod de mest lovende innovationsprojekter, kan det føre til en situation, hvor de nødvendige investeringer i grøn innovation ikke realiseres effektivt.

For at forstå hvordan danske universiteter agerer i forhold til den grønne omstilling, er det afgørende at anvende et multi-level governance perspektiv. Universiteter spiller en central rolle i den tidlige fase af innovation, men deres evne til at bidrage til den grønne omstilling afhænger af effektiv integration i innovationsklynger, forbedret adgang til finansiering, og en bedre koordinering på tværs af niveauer, som kan give en reel impact. Draghirapporten fremhæver flere af de udfordringer, som universiteterne står overfor, der kan knyttes direkte til MLG-teorien. Rapporten viser, hvordan et bedre samarbejdet mellem nationale og EU-aktører, i dette tilfælde universiteter i medlemslandene, og EU-Kommissionen kan bidrage til at fremme en mere effektiv grøn omstilling i EU.

European Green Deal

European Green Deal er EU's omfattende strategi, der sigter mod at omdanne EU til en bæredygtig, ressourceeffektiv og konkurrencedygtig økonomi inden 2050. Det centrale mål er at opnå netto-nul drivhusgasemissioner, samtidig med at fremme økonomisk vækst, der er løsrevet fra ressourceforbrug. Planen understreger beskyttelsen og genopretningen af EU's naturlige kapital, reduktion af miljøtrusler mod folkesundheden og sikring af en retfærdig og inkluderende omstilling. Green Deal skitserer flere nøglehandlinger, herunder mere ambitiøse klimamål, en cirkulær økonomi og bæredygtige industrielle praksisser. Den opfordrer også til betydelige investeringer i grøn teknologi og innovation, hvor både offentlige og private midler mobiliseres for at opfylde målene.

I forhold til multi-level governance opfordrer European Green Deal til samarbejde mellem EU-institutioner, medlemsstater, regionale myndigheder, virksomheder og civilsamfund. Centrale instrumenter som Horizon Europe, EU-klimalove og en Just Transition Fund er designet til at tilpasse nationale og lokale politikker med den bredere EU-ramme. Universiteter spiller en afgørende rolle i denne omstilling, især inden for forskning og innovation. Som videnscentre forventes de at samarbejde på tværs af grænser med industrien, lokale myndigheder og andre institutioner for at fremme bæredygtige løsninger. Gennem finansiering fra Horizon Europe og andre EU-programmer bidrager universiteter væsentligt til udviklingen af teknologier, der understøtter European Green Deals mål.

Set fra et multi-level governance-perspektiv fungerer universiteter som nøgleaktører i både vertikal koordinering (med nationale og regionale aktører) og horisontal koordinering (med industrien, lokalsamfund og EU-organer) af European Green Deal. Gennem samarbejde inden for disse flerlagede netværk bidrager universiteter til at forme EU-politikker og drive de videnskabelige og teknologiske fremskridt, der er nødvendige for den grønne omstilling. I EU's grønne omstilling spiller universiteter en central rolle, ikke kun i forskningen, men også i det bredere samarbejde mellem aktører på forskellige niveauer. Et tydeligt eksempel på universiteternes rolle findes i Horizon Europe, EU's forskningsprogram, som altså sigter mod at finansiere klimaløsninger. Der er et mål om, at "*(...) mindst 35 % af Horizon Europas budget skal gå til at finansiere nye klimaløsninger, der er relevante for implementeringen af den grønne pagt.*" Dette viser, hvordan universiteter som forskningsaktører er direkte involveret i den grønne omstilling, da de står for den forskning og innovation, som kræves for at udvikle de nødvendige løsninger. Horizon Europe fungerer dermed som et instrument for vertikal koordinering, hvor EU støtter nationale og regionale initiativer gennem forskning og innovation.

Desuden fremhæves universiteternes rolle i det tværsektorielle samarbejde, som er nødvendigt for at nå den grønne pagts ambitiøse mål. Ifølge teksten er der et stærkt fokus på "*(...) eksperimenter og samarbejde på tværs af sektorer og discipliner (...),*" som skal

understøtte EU's forsknings- og innovationsdagsorden. Universiteter er essentielle i denne proces, da de fungerer som brobyggere mellem vidensområder og sektorer, hvilket understøtter multi-level governance, hvor forskellige niveauer af aktører – fra EU-institutioner til lokale myndigheder og forskningsinstitutioner – arbejder sammen om at fremme bæredygtige løsninger.

En anden vigtig dimension af universiteternes rolle i den grønne omstilling er deres involvering i data- og teknologiudvikling. Der nævnes, at;

" (...) adgang til data i interoperabelt format er en forudsætning for datadreven innovation," og at løsninger som " (...) supercomputere, dataskyer og ultrahurtige net (...), " samt kunstig intelligens er essentielle for at tackle miljøudfordringer. (European Green Deal, 2019, s. 20)

Universiteter spiller en nøglerolle i udviklingen og anvendelsen af disse teknologier, hvilket er en vigtig del af horisontal koordinering i multi-level governance. Her samarbejder aktører på samme niveau, f.eks. universiteter, forskningsinstitutioner og private virksomheder, for at udvikle de nødvendige teknologiske løsninger, som kan understøtte både EU's overordnede grønne målsætninger og nationale/regionale initiativer.

Endelig skal universiteter også inddrage lokalsamfundene i deres arbejde med at skabe en bæredygtig fremtid. Horizon Europe-programmet sigter mod at fremme teknologisk udvikling, som svarer til samfundets behov: "*Horizon Europe-programmet skal også inddrage lokalsamfundene i bestræbelserne på at skabe en mere bæredygtig fremtid ved hjælp af initiativer, der tager sigte på at efterkomme samfundets krav ved hjælp af teknologisk udvikling.*" (European Green Deal, 2019, s. 20) Dette viser, hvordan universiteter, gennem deres forskning og engagement i lokale samfund, spiller en rolle i den vertikale og horisontale koordinering, som er nødvendig for at implementere den grønne pagt på flere niveauer. Samarbejdet mellem lokale aktører og forskningsinstitutioner er derfor en vigtig del af den samlede indsats i multi-level governance.

Samlet set viser disse passager fra European Green Deal, hvordan EU-Kommissionen ser, at universiteter skal fungere som centrale aktører i den grønne omstilling, både gennem deres forskning og innovation, samarbejde med andre aktører på tværs af niveauer, og deres bidrag til den grønne teknologiske udvikling, der kan understøtte bæredygtige løsninger. Dette er med til at understøtte en af grundpræmisserne i dette speciale, da disse resultater er et klart eksempel på, hvordan multi-level governance anvendes i praksis i forhold til at få universiteterne med til at fremme en grøn og bæredygtig omstilling på tværs af EU, medlemsstater og lokale samfund.

Kommissionens påvirkning af universiteter igennem Horizon Europe rammeprogrammet

Som det tidligere er redegjort for så er Horizon Europe rammeprogrammet et centralt governance værktøj for EU-kommissionen. Det er deres mulighed for at påvirke europæiske universiteter gennem økonomiske incitament. Horizon Europe rammeprogrammet hører under DG for Research and Innovation.

Horizon Europe handler om at løse fremtidens problemer. Som Jakob Just Madsen fra DANRO udtaler i interviewet; *"Fordi det her et forskningsprogram og ikke et program til at udrulle en motorvej eller noget andet. Så er det jo også programmets opgave at være pænt forud for sin tid. Fordi forskning tager tid og den nye viden der kommer, er jo noget der bliver brug for."* (JJM, 00:06:49 - 00:07:36)

For at forstå, hvordan universiteter agerer i forhold til den grønne omstilling i EU, er det nødvendigt at placere deres rolle i en kompleks styringsstruktur, hvor flere niveauer af aktører interagerer. Multi-level governance (MLG) tilbyder en ramme til at analysere denne interaktion, især i relation til EU's klima- og miljøpolitik. MLG-begrebet beskriver, hvordan politiske beslutninger, selvom de ofte udformes på nationalt niveau, er stærkt påvirket af overnational regulering og kræver støtte fra subnationale aktører for at få reel effekt. Universiteter spiller en væsentlig rolle i denne sammenhæng, da deres forskning og innovation hjælper med at

implementere EU's politikker lokalt og nationalt, samtidig med at de skaber løsninger på de udfordringer, som EU står overfor i den grønne omstilling.

Beskrivelsen af Cluster 5 i Horizon Europe understreger universiteternes centrale rolle i EU's grønne omstilling. Cluster 5 fokuserer på klima, energi og mobilitet, og dets hovedmål er at støtte EU's ambition om at opnå klimaneutralitet inden 2050. Dette skal opnås gennem forskning, der sigter mod at reducere drivhusgasemissioner i energi- og transportsektorerne, samtidig med at der fremmes økonomisk vækst og øget konkurrencedygtighed. Et relevant citat fra dokumentet lyder:

"The overarching driver for this cluster is the ambition to achieve climate neutrality in Europe by 2050, entailing the transition to climate neutrality of the energy and mobility sectors by 2050 at the latest..." (Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Forskning og Innovation, 2021, s. 76)

Dette citat viser, hvordan Cluster 5 i Horizon Europe har et klart mål om at støtte omstillingen til klimaneutralitet, hvor universiteternes forskning ikke kun understøtter EU's ambitioner, men også hjælper med at implementere løsninger på nationalt og lokalt niveau.

Universiteterne fungerer derfor som brobyggere mellem de politiske niveauer og sikrer, at de nødvendige teknologier og løsninger bliver tilgængelige for medlemslandene. Dette er et tydeligt eksempel på vertikal koordinering i MLG, hvor forskning og innovation fra universiteterne understøtter både EU's overordnede mål og de nationale implementeringsstrategier.

I forbindelse med overgangen i energisektorerne understreges nødvendigheden af at udvikle tværsektorielle løsninger, som kræver forskning på tværs af sektorer som energi og transport. Beskrivelsen af Cluster 5 i Horizon Europe fremhæver behovet for at finde løsninger, der kan gøre energiressourcer mere effektive, klimavenlige og sikre, hvilket kræver samarbejde mellem aktører på tværs af sektorer. Et citat lyder:

"The transition of the energy and transport sectors will rely on reducing the overall energy demand and making the energy supply side climate neutral... R&I actions will make the energy supply side cleaner, more secure, and competitive by boosting cost performance and reliability of a broad portfolio of renewable energy solutions..." (Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Forskning og Innovation, 2021, s. 77)

Her ses, hvordan universiteternes forskning er afgørende for at udvikle løsninger, der kan understøtte EU's klimamål. Dette er et klart eksempel på horisontal koordinering i MLG, hvor universiteter samarbejder med aktører som private virksomheder og offentlige myndigheder på samme niveau for at udvikle løsninger, der kan implementeres på tværs af sektorer. Universiteterne bidrager med teknologier og viden, der er nødvendige for at opnå EU's grønne mål og spiller dermed en central rolle i at fremme bæredygtige løsninger.

Et andet aspekt af EU's klima- og miljøpolitik er vigtigheden af at inddrage både sociale og teknologiske løsninger i den grønne omstilling. Beskrivelsen af Cluster 5 understreger, at effektiv energiidnyttelse og energieffektivitet er blandt de mest omkostningseffektive måder at støtte klimaneutralitet på. Et relevant citat lyder:

"Fostering demand side solutions and improving energy efficiency are among the most cost-effective ways to support climate neutrality... R&I actions will facilitate cost-effective energy renovation of buildings, thereby delivering energy savings, better life-cycle resource efficiency, and more synergetic interactions of buildings with the energy system..." (Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Forskning og Innovation, 2021, s. 78)

Universiteter er her vigtige aktører, da de både udvikler teknologiske løsninger og bidrager med forskning, der understøtter de sociale aspekter af den grønne omstilling. Deres forskning hjælper med at forstå, hvordan samfundet kan tilpasse sig nødvendige forandringer. Dette er endnu et eksempel på horisontal koordinering i MLG, hvor aktører på samme niveau, som universiteter og lokale myndigheder, samarbejder om at fremme en bæredygtig udvikling.

Endelig understreger Cluster 5 i Horizon Europe vigtigheden af internationalt samarbejde for at tackle de globale klimaudfordringer. Et citat lyder:

"International cooperation is crucial to ensure access to talent, knowledge, know-how, facilities and markets worldwide, to effectively tackle global challenges..." (Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Forskning og Innovation, 2021, s. 82)

Universiteter spiller en central rolle i dette internationale samarbejde. De engagerer sig ikke kun i nationale og europæiske forskningsprojekter, men også i globale partnerskaber, hvor de deler viden og løsninger, der kan hjælpe med at tackle klimaudfordringer på verdensplan. Dette understøtter Wälti's (2010) pointe om, at klimaudfordringer nødvendiggør koordinering på flere niveauer. Universiteterne bidrager ikke kun til national og EU-bred innovation, men spiller også en nøglerolle i at udvikle globale løsninger, som kan hjælpe med at tackle klimaudfordringer på tværs af grænser.

Samlet set viser beskrivelsen af Cluster 5 i Horizon Europe tydeligt, hvordan universiteter forventes at agere i forhold til den grønne omstilling i EU. Deres rolle i både vertikal og horisontal koordinering i multi-level governance er afgørende for at fremme bæredygtige løsninger og sikre, at EU's mål om klimaneutralitet bliver opnået. Universiteter er ikke kun nøgleressourcer på det europæiske niveau, men spiller også en aktiv rolle i samarbejde med nationale og lokale aktører for at implementere de nødvendige politiske og teknologiske løsninger.

Jakob Just Madsen kommer også med en pointe som relaterer sig til de globale udfordringer som EU-Kommissionen adresserer. Behovet for uafhængighed af russisk gas er delvis en konsekvens af geopolitisk ændring. Grøn teknologiudvikling er i høj grad en løsning på denne udfordring, og det har forstærket behovet for den grønne omstilling. Den grønne omstilling får nu en ekstra dimension, og konkurrencedygtighed har altid været vigtig, hvilket vi også har set i Danmark med vækst i de grønne virksomheder. Mange store virksomheder ser ikke den grønne omstilling som en modstandskraft mod vækst. Tværtimod ser de grøn omstilling og

vækstpotentiale som to sider af samme sag. Det er nødvendigt at indbygge denne tilgang i strategien fra Kommissionens side. (JJM, 00:12:10 - 00:13:05)

Horizon Europe Strategic Plan 2025-2027 analysis

I følgende afsnit vil relevante passager fra "Horizon Europe Strategic Plan 2025-2027 analysis", som relaterer sig til underspørgsmålet om universiteternes rolle i EU's grønne omstilling set fra et multi-level governance perspektiv, blive fremlagt. Dokumentet, "Horizon Europe Strategic Plan 2025–2027 Analysis", giver en grundig analyse af de strategiske overvejelser og tilpasninger, der skal finde sted i den næste fase af Horizon Europe-programmet. Det belyser, hvordan EU's forsknings- og innovationsstrategi skal tilpasses de nuværende globale udfordringer, herunder klimaændringer, digitalisering, energi- og forsyningssikkerhed samt geopolitiske spændinger. Dokumentet peger også på nye forskningsbehov og muligheder, som kan understøtte EU's mål om en grøn og digital omstilling.

Der lægges vægt på, at EU's forsknings- og innovationskapacitet skal styrkes for at kunne imødekomme de presserende samfundsudfordringer. Fokus er på at fremme EU's strategiske autonomi, reducere afhængigheden af eksterne ressourcer og styrke innovationens evne til at tackle de komplekse udfordringer vi står overfor. Horizon Europe, med et budget på 95,5 milliarder euro, spiller en central rolle i at finansiere disse initiativer og fremme samarbejde både internt i medlemslandene og med internationale partnere. Følgende citat viser et eksempel på nødvendigheden af det horisontale samarbejde;

"The European skills agenda notably recommends implementing innovative learning, teaching and research through a challenge-based and transdisciplinary approach, to bring academia and industry together and boost university–business collaboration" (Horizon Europe strategic plan 2025-2027 analysis, 2023, s. 101).

Den tværfaglige tilgang, hvor forskellige vidensområder samarbejder på tværs af faggrænser, er essentiel for at udvikle løsninger, der fremmer innovation og bæredygtighed. Dette samarbejde mellem universiteter og industrien styrker ikke kun teknologisk udvikling, men sikrer også, at arbejdsstyrken får de nødvendige færdigheder til at håndtere fremtidens udfordringer.

I en multi-level governance kontekst viser citatet, hvordan horisontalt samarbejde mellem universiteter, virksomheder og industrien er en forudsætning for at opbygge de kompetencer, der er nødvendige for den grønne omstilling. Universiteternes rolle i denne koordinering er at bidrage med forskning og fungere som brobyggere mellem akademiske institutioner og industrien, hvilket skaber et effektivt system til at opnå EU's klimamål. Netop det at opnå EU's klimamål er centralt i den strategiske plan for den kommende periode;

"Horizon Europe supports R & I activities that fully respect climate and environmental standards, which are priorities of the EU, and cause no significant harm to any of these areas. It also provides that 35% of the expenditure for actions funded under the programme will have to contribute to climate objectives." (Horizon Europe strategic plan 2025-2027 analysis, 2023, s. 108)

Denne passage viser, hvordan Horizon Europe stiller krav om, at forsknings- og innovationsaktiviteter, herunder dem, som universiteterne deltager i, skal bidrage til EU's grønne mål, hvilket understøtter MLG-perspektivet om vertikal koordinering mellem EU og nationale aktører. Samtidigt viser det vigtigheden af, at universiteter målretter deres forskningsprojekter, så de hjælper til med at nå EU's klimamål. Dette skyldes blandt andet, at 36% af den samlede pulje penge i Horizon Europe øremærkes til netop det.

"Horizon Europe also includes a new impact-oriented monitoring framework strengthening evidence-informed R & I policymaking and providing deeper analytical insights for medium- and long-term impacts." (Horizon Europe strategic plan 2025-2027 analysis, 2023, s. 108)

Dette citat viser et vigtigt aspekt af implementeringen af politikker, hvor universiteternes forskning og innovation indenfor videnskabelig rådgivning i forbindelse med politiske

beslutninger, spiller en rolle i at fremme de langsigtede mål for den grønne omstilling, der er nødvendige på tværs af flere niveauer af governance.

"The European Institute of Innovation and Technology (EIT) is an integral part of Horizon Europe and an important instrument for the Horizon Europe objectives. The priority fields and strategy of the EIT for 2021–2027 are set up in the strategic innovation agenda (SIA) of the EIT." (Horizon Europe strategic plan 2025-2027 analysis, 2023, s. 107)

EIT's rolle understøtter horisontal koordinering, da det fremmer samarbejdet mellem universiteter, forskningsinstitutioner og virksomheder, hvilket er en central del af den multi-aktør tilgang, som er nødvendig for at drive innovation på tværs af EU's medlemslande.

"The focus of R & I policies needs to go beyond simple knowledge transfer activities, moving towards knowledge valorisation and value creation by fostering multi-actor approaches that could complement more traditional industry-academia collaborations, thereby facilitating the involvement of all relevant actors, and helping to match the supply and demand for innovation." (Horizon Europe strategic plan 2025-2027 analysis, 2023, s. 172)

Dette citat understreger behovet for at inddrage alle relevante aktører, herunder universiteter, som en del af en bredere tilgang til innovation i Horizon Europe. Dette spejler den horisontale koordinering, hvor samarbejdet på tværs af sektorer og niveauer er centralt.

Disse citater fra "Horizon Europe Strategic Plan 2025-2027 Analysis" understøtter ideen om, at universiteterne spiller en væsentlig rolle i EU's grønne omstilling gennem samarbejde på tværs af forskellige aktører og niveauer, herunder nationalt, regionalt og på EU-niveau, samt ved at sikre, at deres forskning bidrager til klimamålene gennem konkrete forsknings- og innovationsprojekter. Det adresserer også flere af de udfordringer som rammeprogrammet har, samt hvilke ambitioner Kommissionen har for at løse disse udfordringer. Dette er særligt relevant at være bevidst om som universitet, da det kan medvirke til at målrette universiteters

interessevaretagelse ved at kende modtagers udfordringer og tale ind i, hvordan organisationen kan hjælpe til med at løse disse problemer.

I analysen af universiteternes rolle i EU's grønne omstilling, set gennem et multi-level governance-perspektiv, fremgår det, at universiteter er nøgleaktører i både udviklingen af grøn teknologi og innovation, samt i implementeringen af EU's grønne politikker.

Desuden viser Draghirapporten, at universiteter er essentielle for tidlig innovation, da de både skaber banebrydende forskning og udvikler de nødvendige færdigheder i arbejdsstyrken. Dog identificeres der også flere udfordringer, herunder manglende effektiv kommercialisering af forskningen og en svag innovationspipeline, hvilket reducerer universiteternes potentiale i at drive den grønne omstilling fremad.

Endvidere understreges det, at universiteternes forskning skal bidrage til den langsigtede politiske beslutningstagning, hvilket er afgørende for at opnå EU's mål om klimaneutralitet. Samarbejdet mellem universiteter, industri og offentlige aktører, som fremmes af Horizon Europe og det Europæiske Institut for Innovation og Teknologi (EIT), kan skabe et effektivt netværk af aktører på tværs af forskellige niveauer, der kan løse de komplekse udfordringer, der ligger i den grønne omstilling såfremt at potentialet udnyttes.

Sammenfatning af resultater fra Analyse del 1

Sammenfattende viser analysen, at universiteter er nøgleressourcer i EU's grønne omstilling, men at deres potentiale kan realiseres bedst, når de er effektivt integreret i både nationale og europæiske innovationsnetværk, og når der er tilstrækkelig finansiering og støtte til at kommercialisere deres forskning. Det fremgår, at Horizon Europe fungerer som et effektivt instrument for at fremme denne integration og koordinering på tværs af niveauer og aktører. Analysen fremhæver også, at universiteter står overfor flere udfordringer. En af de væsentlige problemer er den komplekse og bureaukratiske proces for at få adgang til Horizon Europe-midler, som gør det vanskeligt for universiteter at realisere deres forskningsprojekter hurtigt. Desuden peges der på en mangel på effektiv kommercialisering af forskning og en svag innovationspipeline, som hæmmer universiteterne i at bidrage til den grønne omstilling.

Yderligere er der en mangel på integration i stærke innovationsklynger, hvilket hindrer effektiv vidensdeling og samarbejde mellem universiteter, virksomheder og offentlige aktører.

Analyse del 2: AAU's grønne interessevaretagelse

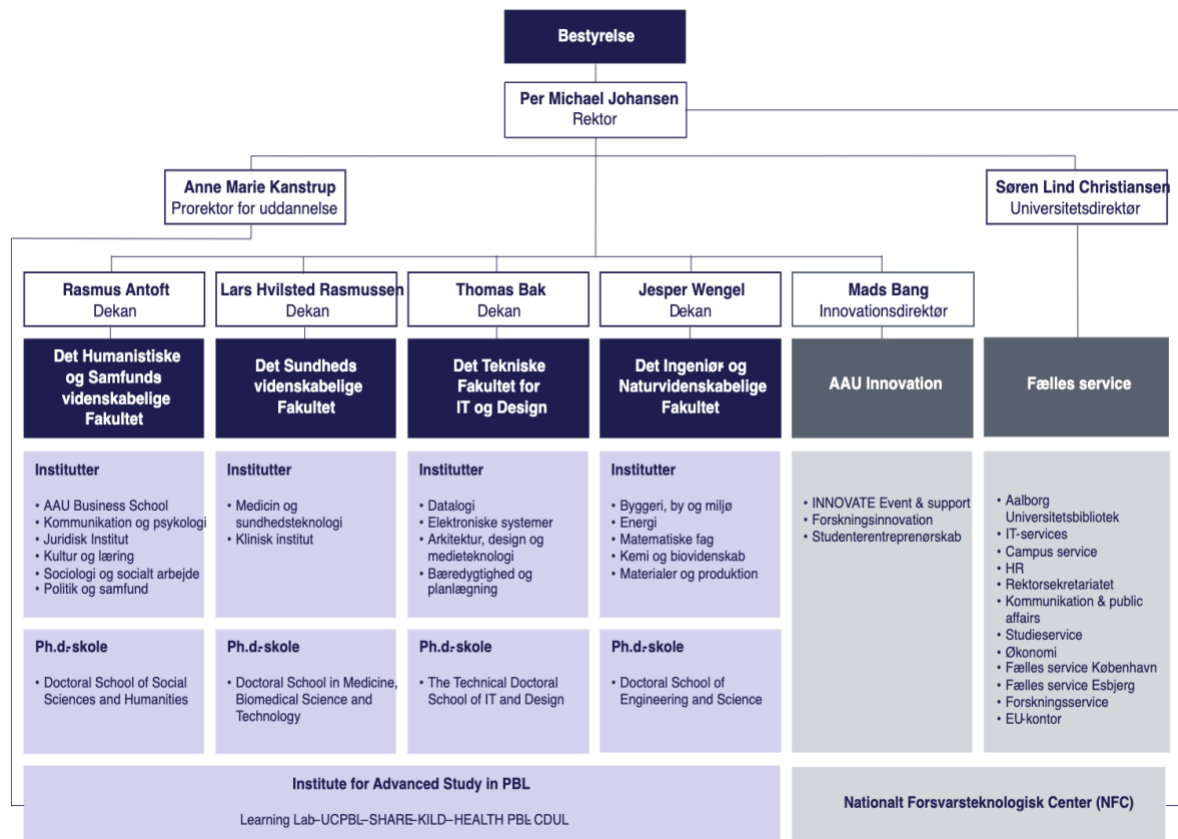
Analyse del 2: Hvordan agerer AAU i EU's grønne omstilling fra et Rational Choice teoretisk perspektiv, samt et nyinstitutionalistisk perspektiv?

I 2023 hjemtog danske forskere og universiteter EU-midler for 2,6 milliarder kroner, hvilket placerer Danmark blandt de førende på den europæiske rangliste – faktisk indtager vi en top tre-plads målt per indbygger. AAU modtager cirka 21 % af de EU-midler, som danske universiteter trækker hjem, og EU-midler udgør derfor en væsentlig del af universitetets samlede indtægter. (Danske Universiteter, 2023, s. 56-59) På grund af modregningsprincippet – idet disse midler reelt mindsker den statsstøtte, de modtager (grundet loftet på forskningsbudgettet) – konkurrerer de danske universiteter om at tiltrække EU-midler. Derfor er det relevant at undersøge, hvordan AAU positionerer sig for at sikre disse midler, samt hvilke bagvedliggende motiver, der spiller ind.

AAU's bidrag til den grønne omstilling

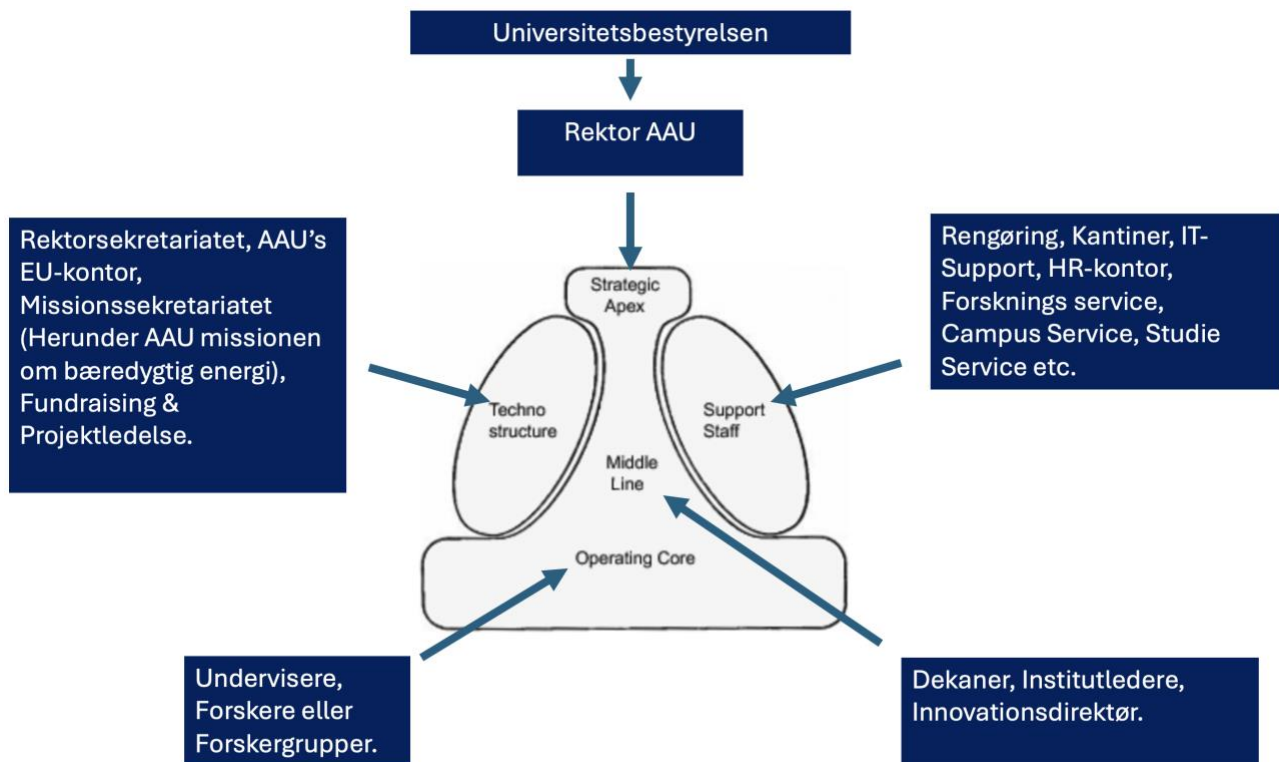
Først vil jeg redegøre for, hvorledes aktørerne på AAU placerer sig i denne analyse, med udgangspunkt i Mintzbergs organisationsteori.

Figur 2: AAU's officielle organisationsdiagram ser således ud:



AAU Organisationsdiagram hentet fra: <https://www.aau.dk/om-aau/organisation>

Jeg anvender Mintzbergs organisationsformer fra figur 1, til at lave en adapteret udgave af figuren, så den passer til dette speciale. Dette gøres for at give et visuelt billede af, hvor aktørerne placerer sig i analysen.



Figur 3: Adapteret figur af Mintzbergs teori om organisationer (Mintzberg)

Således ses aktørerne ovenfor, som indgår i dette afsnit af analysen. De er blevet placeret ud fra Mintzbergs teori om organisationer.

Charlotte Pedersen Jacobsen beskriver selv sin rolle i organisationen;

" (...) Og i den funktion der har jeg ansvaret for at drive en lille enhed, som laver strategisk rådgivning af vores ledelse på i EU. Hvad skal man fokusere på i EU? Hvad kan man med fordel fokusere på i EU? Hvad er det for nogle dagsordener, der rykker på det europæiske samarbejde i tiden? Hvad er det for nogle tendenser, vi ser? Den oversættelse af de tendenser, der er i det europæiske" (CPJ, 00:00:48 – 00:02:00)

Når CPJ selv præsenterer hendes funktion i AAU som organisation, ses der nogle tendenser til et operativt adhocrati, hvor medarbejderen har store beføjelser og strategisk medbestemmelse. Som redegjort for i Mintzberg teori om organisationer er det netop det, der kan forekomme i organisationer med medarbejdere med stor viden på et område.

Det samme billede tegner sig, når Jakob Stoustrup, Mission manager for energimissionen, præsenterer sin rolle og funktion på AAU;

"Vores nuværende strategi har en mission, der hedder: "Aalborg Universitet vil være anerkendt som et missionsdrevet universitet, der bidrager til en bæredygtig udvikling". Og det gør vi i praksis ved at være initiativtager til et antal missioner, som især vil ligge indenfor de hovedforskningsområder, som Aalborg Universitet har, hvor vi vil kontakte nogle brede partnerskaber for at handle på de store globale udfordringer, som samfundet pt er optaget af. Så det havde jeg i sin tid lejligheden til at udarbejde nogle forslag til vores direktion og vores bestyrelse, som så er blevet vedtaget i den endelige form, som vi nu bruger som grundlag for vores aktiviteter indenfor missionsdrevet forskning." (JS, 00:00:23-00:03:22)

Jakob Stoustrup tager i høj grad ejerskab over AAU's strategi om at være et missionsdrevet universitet. Hans måde at tale om det på, bærer ikke præg af, at han får fortalt alt, hvad han skal gøre af det strategiske Apex/rektor.

Dette indikerer, at begge interviewpersoner ser sig selv og deres rolle, som strategisk vigtige og har en oplevelse af, at de har medbestemmelse. Dette kan, ud fra teorien, betyde at der i denne del af AAU som organisation er en overgang fra professionelt bureaukrati til adhocrati. Mintzberg pointerer, at vidensorganisationer, som universiteter, ofte starter som professionelle bureaukratier, men kan udvikle sig til adhocratier i lyset af hurtige forandringer og behov for innovation. I et professionelt bureaukrati er standardisering og regler afgørende, men i et adhocrati er fleksibilitet og innovation centrale. AAU, som et universitet, har en grundlæggende struktur, der kan minde om et professionelt bureaukrati, især hvad angår undervisning og forskning, men dets fokus på innovation og forskning i hurtigt udviklende områder som energi og teknologi gennem energimissionen trækker organisationen mod et adhocrati, hvor medarbejderne samarbejder og tilpasser sig hurtigt til de konstante ændringer i deres arbejdsfelt.

AAU Missioner

AAU skriver på deres hjemmeside, at den moderne verden står over for komplekse og presserende udfordringer, som ikke kan afgrænses af regionale, nationale eller globale grænser. For at tackle disse problemer er der behov for et tæt samarbejde, en problembaseret tilgang til læring samt stærke partnerskaber, der kan fremme både skabelse og anvendelse af ny viden på tværs af forskellige sektorer. Aalborg Universitet (AAU), som et missionsdrevet universitet, har et stort engagement i at bidrage til bæredygtig udvikling – et formål, der rækker langt ud over universitetets egne rammer. AAU's solide forskningskompetencer gør det muligt at forfølge fælles mål i partnerskab med aktører fra det omgivende samfund. Gennem disse samarbejder arbejder universitetet målrettet på at finde løsninger på både nutidens og fremtidens samfundsmæssige udfordringer, og dermed bidrager de til at skabe reel forandring i en verden, der står over for mangeartede og komplekse problemstillinger. (AAU, 2024)

Den Missionsdrevne Tilgang - AAU som Missionsdrevet Universitet.

Begrundelsen for, at AAU's missionsdrevne tilgang inddrages i specialet, er at, det er et gennemgående tema, som informanterne fra AAU kommer ind på. Under min praktik på AAU's EU-Kontor var det ligeledes en integreret del af arbejdet for kontoret at få bredt budskabet om den missionsdrevne tilgang ud. Formålet med dette analyseafsnit handler derfor om at sammenholde de resultater, som kommer fra analysen af formelle EU-dokumenter og sammenholde det med AAU's tilgang til missionsdrevet forskning, samt hvorledes AAU kan være med til at løse disse 'Grand Challenges'/Common pool problems.

Passer AAU's visioner til EU-kommissionens ambitioner på den grønne omstilling?

Det korte svar på ovenstående spørgsmål er ja. Og det er slet ikke helt tilfældigt. Både Jakob Stoustrup og Charlotte P. Jacobsen nævner Marianne Mazzucato i interviewene. (JS,00:03:40-

00:07:00) & (CPJ,00:06:25 - 00:08:34) De forklarer begge, at AAU missionerne er baseret på samskabelse med brede partnerkredse og følger Marianne Mazzucatos rammeværk for missionsdrevet forskning, som bruges til at søge støtte under søjle to i Horizon Europe. Mazzucato omdanner globale udfordringer til konkrete, målbare og tidsbegrænsede missioner med ambitiøse, men realistiske mål. Disse missioner skal være tværsektorielle, have stor samfundsmæssig impact og fokusere på relevante globale udfordringer. Det var netop Mazzucato, som har været med til at forfatte den måde, man ser på missioner i forbindelse med forskning og innovation i EU. Det er derfor ikke svært at antage, at AAU har været stærkt inspireret af denne tankegang. De teoretiske perspektiver i denne undersøgelse har forskellige forklaringer på dette:

MLG vil pege på, at AAU's adoptering af missions tilgangen har været præget af en vertikal koordinering fra EU-niveau til lokalt niveau. Ud fra Rational Choice teori kan der være indikationer af, at beslutningen om at blive et missionsdrevet universitet træffes for at opnå økonomiske (eller andre) fordele. Her menes især EU-midler, samt at lave en strategisk ændring, som passer til EU-krav. Der er også en grad af prestige i at tilpasse sine strategier til det Kommissionen efterspørger, og dermed stige i graderne overfor DG RTD². Det nyinstitutionalistiske perspektiv vil være, at AAU har været udsat for isomorfe pres, som har påvirket organisationens adfærd. Jakob Stoustrup nævner i forbindelse med missionstilgangen, at AAU er gået yderligere til værks i forhold til andre universiteter;

"(...) Det som er nyt i denne her sammenhæng det er især, at man har de her brede partnerskaber, at man har det stålsatte blik for impact, og at vi i stedet for, at man kan sige som hovedkommunalt arbejde med projekter, så arbejder vi med porteføljer af projekter og porteføljerne er karakteriseret ved, at de har en teleologisk dimension. De har en målrettethed og de enkelte projekter i projektporteføljen de skal ses, som en del af en proportion mod stadig stigende måleopfyldelse på hovedmål og på de delmål, der er defineret. (...) Det er nye discipliner for universiteter. Det er nyt for Aalborg Universitet. Jeg tror det er nyt for alle universiteter i verden at arbejde på den måde." (JS, 00:06:25 - 00:08:03)

Dette citat understøtter Røviks pointe om, at organisationer aktivt ”oversætter” eksterne krav, som også sagtens kan anvendes i denne sammenhæng. Stoustrup fremhæver, at den måde, som AAU gør tingene på, er noget særligt. Det ses blandt andet ved måden AAU arbejder med teleologiske porteføljer, altså en særlig hensigtsmæssig og målrettet måde at drive forskningsprojekter på, som er fokuseret på impact. Citatet vidner om, at AAU har lavet en adapteret version af den missionsdrevne tilgang for at fremstå legitim og moderne. Det gør sig blandt andet gældende ved, at universitetet har oprettet et missionssekretariat, samt at universitetet har strukket sig til at ville have ambitionen om at blive et ”internationalt anerkendt missionsdrevet universitet”. (AAU, 2024) I stedet for at antage, at universiteter blot kopierer en fælles ‘opskrift’ for projektarbejde, peger udsagnet på, at Aalborg Universitet aktivt fortolker og tilpasser de eksterne krav og trends til sin egen kontekst. Denne proces, hvor man udvælger og omformer elementer – her i form af brede partnerskaber og teleologiske porteføljer – illustrerer Røviks pointe: organisationer oversætter eksterne krav frem for blot at kopiere dem én-til-én. Det betyder, at selv om der er et bredt isomorft pres, opstår der variation i den konkrete praksis, idet AAU gør netop det, de opfatter som nødvendigt for at opnå legitimations- og effektivitetsmål i forhold til impact og målopfyldelse.

Faktaark om AAU's Energimission

Missionssekretariatet har udarbejdet et faktaark, som kort beskriver Energimissionen.

Både ”AAU's Energi-mission faktaark” og ”Cluster 5 Horizon Europe's strategiske plan” deler en fælles ambition om at opnå klimaneutralitet og fremme bæredygtige løsninger.

(Missionssekretariatet, AAU, 2025) Derfor vil det følgende være en belysning af, hvordan AAU er inspireret af EU-dokumenter, som også Røvik beskriver.

Begge dokumenter understreger vigtigheden af at transformere energisystemerne, som en central del af denne grønne omstilling. For AAU er målet at skabe et bæredygtigt energisystem i Danmark inden 2045, mens Horizon Europe har en bredere EU-ambition om at nå klimaneutralitet i hele Europa inden 2050. På trods af de forskellige geografiske fokusområder, er målet om en bæredygtig energiforsyning og klimaneutralitet det samme.

En vigtig lighed er desuden, at der igen er fokus på samarbejde og partnerskaber. AAU's Energimission inviterer aktører fra både erhvervslivet, offentlige institutioner og andre relevante sektorer til at deltage i missionen, hvilket understøtter en tværsektoriel tilgang til energiomstillingen. Horizon Europe fremhæver også vigtigheden af tværsektorielt samarbejde, især i relation til energi- og transportsektorerne, og understøtter samarbejder på tværs af lande og sektorer for at fremme innovation og teknologisk udvikling.

Begge strategier lægger også vægt på borgerinddragelse. AAU's mission fremhæver, at det er afgørende at involvere borgerne i processen for at sikre, at den nye energiforsyning både er socialt accepteret og bæredygtig. Horizon Europe er ligeledes fokuseret på at skabe social accept af klimamålene og understreger, at en retfærdig overgang til klimaneutralitet er nødvendig for at opnå de ønskede resultater.

Endelig deler begge strategier en forståelse for, at løsninger på klimaforandringerne kræver både innovation og teknologisk udvikling. Horizon Europe lægger stor vægt på forskning og udvikling inden for områder som grøn brint, energilagring og smart grids, og AAU's mission er også bygget op omkring teknologiske løsninger, der kan transformere energisystemet til en mere bæredygtig model. Disse ligheder vil blive fortolket og analyseret i næste afsnit.

Nyinstitutionalistiske perspektiver på AAU's Missioner

I analysedel 1 blev der fortolket på EU-dokumenter og universiteternes rolle i den grønne omstilling. Der er en del pointer fra EU's fundingprogrammer og strategiske dokumenter, som passer godt til AAU's tilgang til missioner.

AAU's missioner er et eksempel på, hvordan en institution aktivt oversætter eksterne krav og trends til en lokal kontekst, hvilket resulterer i en unik praksis, der både skal opnå intern effektivitet og ekstern legitimitet. Denne proces understøtter Røviks centrale pointe i nyinstitutionalismen om, at forskelle ofte opstår på mikroniveau, selvom de eksterne rammebetingelser er ens, samt at organisationer bevidst tilpasser eksterne 'opskrifter' til egne forhold. Dette kan også ses i AAU's "Mission Guidebook", som er skrevet af Professor David Budtz Pedersen. I denne guidebook refereres der også til Mazzucato (Budtz Pedersen, 2024).

De to dokumenter, "Mission Guidebook" og "Horizon Europe Strategic Plan 2025-2027", deler flere centrale ligheder i deres tilgang til forskning og innovation (R&I), som en drivkraft for at løse samfundets store udfordringer. Begge dokumenter fremhæver vigtigheden af mission-orienteret forskning, som har til formål at tackle komplekse og samfundsmæssige problemer som klimaændringer, sundhed, energi og digitalisering. I begge dokumenter understreges det, at disse missioner ikke kun kræver teknologiske løsninger, men også en tværfaglig og tværsektoriel indsats, der involverer samarbejde mellem akademiske institutioner, industrien, civilsamfundet og offentlige aktører. For eksempel fremhæver "Mission Guidebook", at " (...) *universities are important drivers of change: they create and facilitate partnerships, they mobilise students and alumni, they serve as a platform for policy dialogues and reforms*". (Budtz Pedersen, 2024, s. 6) Dette afspejler også tanken fra Horizon Europe, hvor partnerskaber mellem forskning, industri og offentlig sektor er centrale for at opnå de ønskede samfundsmæssige resultater.

Både "Horizon Europe Strategic Plan 2025-2027" samt "Mission Guidebook" betoner også, at forskningen skal have en målbar samfundsmæssig impact, og de understøtter brugen af forskellige evalueringsteknikker til at vurdere effekten af missioner. I "Mission Guidebook" nævnes specifikt begrebet "Mission Logic Model", som anvendes til at udvikle og vurdere impact-værdien af de forskningsprogrammer, der gennemføres under missionerne. (Budtz Pedersen, 2024, s. 44-45) Ligeledes beskrives "productive interactions" som en metode til at sikre, at resultaterne af forskningen faktisk fører til reel samfundsændring. (Budtz Pedersen, 2024, s. 40-43) Dette understøtter Horizon Europe's tilgang, der også indeholder et fokus på at evaluere og fremme de samfundsmæssige effekter af forskningen, særligt i relation til EU's Green Deal og den digitale omstilling.

Mission Guidebook adapterer derfor flere af de principper og strategier, der præsenteres i Horizon Europe, især i forhold til den nødvendige organisatoriske struktur og ledelsesmodeller for at implementere missionsorienteret forskning effektivt. Et eksempel på denne tilpasning findes i guidebogens beskrivelse af nødvendigheden af at opbygge tværfaglige partnerskaber og samarbejdsmodeller, der kan drive innovation på tværs af sektorer og discipliner. Her

understøttes tanken fra Horizon Europe, som lægger stor vægt på at kombinere forskningens teknologiske innovation med sociale, økonomiske og politiske løsninger, som kan implementeres i praksis. I Horizon Europe Strategic Plan fremgår det, at " (...) *research and innovation (R&I) is at the forefront of the EU's preparedness, resilience, security and crisis response*". (Horizon Europe strategic plan 2025-2027 analysis, 2023, s. 15)

På samme måde påpeger "Mission Guidebook", at missionsorienteret forskning skal bringe aktører sammen, ikke kun for at skabe løsninger, men også for at sikre deres implementering i samfundet.

Endvidere afspejler "Mission Guidebook" Horizon Europe's fokus på den bredere samfundsmæssige kontekst, som forskning skal adresseres indenfor. Begge dokumenter diskuterer, hvordan samfundsmæssige, økonomiske og politiske faktorer kan fremme eller hæmme implementeringen af forskningsresultater. I "Mission Guidebook" står der, at for at missionerne skal have indflydelse, er det nødvendigt at forstå og mobilisere alle relevante aktører. (Budtz Pedersen, 2024, s. 4) Dette korresponderer med Horizon Europe's indstilling, som understreger, at der skal være et tæt samarbejde med borgerne og civilsamfundet for at sikre, at forskningens resultater bliver brugt effektivt til at løse samfundsudfordringer.

Samlet set viser begge dokumenter, hvordan missionsorienteret forskning kan fungere som et væsentligt redskab til at tackle samfundets store udfordringer, og hvordan et tæt samarbejde mellem forskning, industri, politik og civilsamfund er nødvendigt for at skabe varige samfundsforandringer. Der er altså flere ligheder mellem "Mission Guidebook" og " Horizon Europe Strategic Plan 2025-2027". Det næste afsnit vil komme ind på, hvordan man kan tolke dette ud fra specialets teorier.

Hvorfor laver AAU en Mission Guidebook?

For at analysere AAU's beslutning om at udarbejde et dokument som *Mission Guidebook*, der tilpasser tanker fra Horizon Europe, kan Kjeld Arne Røviks perspektiv benyttes som analytisk ramme. Som det tidligere er blevet redegjort for, så er legitimitet og identitet, ifølge Røvik, grundlæggende faktorer, som organisationer navigerer ud fra i deres institutionelle kontekster. I AAU's tilfælde reflekterer dokumentet et aktivt forsøg på at tilpasse sig og legitimere

universitetets rolle inden for den europæiske forskningskontekst, hvor Horizon Europe fungerer som en central ramme for missionsorienteret forskning og innovation.

I denne analyse kan vi se, at AAU ikke blot adopterer tanker fra Horizon Europe som en passiv efterligning, men gennemgår en oversættelsesproces, som Røvik beskriver. Dette betyder, at universitetet ikke blot kopierer strategier og strukturer fra Horizon Europe, men bearbejder dem, så de passer til deres egen institutionelle identitet og kapaciteter. Dette afspejler Røviks kritik af DiMaggio og Powells teori om strukturel isomorfi, hvor organisationer ikke nødvendigvis bliver mere ensartede, men i stedet bevarer deres forskellighed ved aktivt at tilpasse sig de nye ideer og krav, de møder. I AAU's tilfælde handler tilpasningen ikke om en ukritisk efterligning af Horizon Europe, men om en aktiv proces, hvor universitetet tilpasser ideerne til sine egne missioner og organisatoriske strukturer.

Derudover kan man argumentere for, at AAU's beslutning om at udvikle et dokument som "Mission Guidebook" også handler om at opnå legitimitet i det institutionelle felt, som universiteterne og forskningsinstitutionerne bevæger sig i. Røvik argumenterer for, at organisationer skal navigere i deres omgivelser og bruge sprogstrategier for at fremstå legitime. AAU's brug af Horizon Europe's missionsorienterede forskningstanker fungerer som en strategi til at fremstå som en moderne og fremadskuende institution, der er i stand til at tilpasse sig de nuværende krav om samfundsansvar, innovation og interdisciplinære løsninger. Ved at skabe et dokument, der reflekterer og integrerer disse ideer, søger AAU at opnå legitimitet i både nationale og internationale forskningskredse.

Samtidig kan vi se en form for isomorfi i denne proces, men ikke den type strukturel isomorfi, som DiMaggio og Powell beskriver. I stedet er der tale om en form for *strategisk isomorfi*, hvor AAU, i lyset af pres fra Horizon Europe, tilpasser sin forskning og organisatoriske praksis for at forblive relevant og konkurrencedygtig i det akademiske landskab. AAU's beslutning om at udvikle en guidebook er dermed et eksempel på, hvordan organisationer i et institutionaliseret felt aktivt oversætter og justerer ideer for at opnå legitim identitet og succes.

Rational Choice perspektiver på, hvorfor AAU er missionsdrevet

Udarbejdelsen af Aalborg Universitets ”Mission Guidebook” kan også analyseres gennem et Rational Choice teoretisk perspektiv, som hævder, at organisationer træffer beslutninger baseret på en rationel vurdering af, hvordan de bedst kan maksimere deres egen nytte inden for de givne institutionelle rammer. I denne sammenhæng handler AAU's valg om at tilpasse sig Horizon Europe's missionsorienterede forskningsstrategier om at optimere universitetets position og sikre adgang til de ressourcer og incitamenter, som EU-programmerne tilbyder. Ifølge Barry R. Weingast og Rational Choice institutionalisme er organisationers adfærd ikke primært drevet af normer eller værdier, men af regler og incitamenter, der fremmer deres overlevelse og vækst (Weingast, 1996). I denne kontekst er AAU's beslutning om at udvikle et dokument, der adapterer tankerne fra Horizon Europe, et resultat af institutionelle incitamenter, der presser universitetet til at tilpasse sig de strategiske mål, der er fastsat af EU, samt de ressourcer og muligheder, der følger med deltagelsen i Horizon Europe. Rational Choice teorien kan forklare, hvordan AAU's beslutning om at følge Horizon Europe's missionsorienterede forskning ikke nødvendigvis stammer fra en idealistisk forpligtelse til grøn forskning eller samfundsændring, men snarere som en rationel respons på de økonomiske incitamenter, der følger med EU-finansierede rammeprogrammer. AAU, som mange andre universiteter, står overfor et pres for at sikre sig EU-midler og opretholde sin konkurrenceevne i de europæiske forsknings- og innovationsmiljøer. Som det fremgår af både ”Mission Guidebook” og Horizon Europe Strategic Plan, er der et klart incitament for universiteter i at engagere sig i disse missioner, da de giver adgang til betydelige forskningsmidler og strategiske fordele.

En rationel beslutningsproces for AAU vil omfatte en systematisk vurdering af de muligheder, der er tilgængelige gennem Horizon Europe, herunder analysen af de ressourcer, som AAU kan tiltrække, og hvordan universitetet bedst kan maksimere sin nytte ved at tilpasse sig de rammeprogrammer, der er defineret af EU. Ifølge Rational Choice teori kan denne proces også indebære en vurdering af de samfundsmæssige barrierer og teknologiske udfordringer, som kan forhindre succes i at opnå EU-midler. I dokumentet beskrives flere strategier for at

maksimere universitetets rolle i missionerne, som f.eks. partnerskaber, trans disciplinære samarbejder og en stærk evaluering af effekten/impact af forskningen, som også er centrale elementer i Rational Choice perspektivet. Ved at tilpasse sig Horizon Europe forsøger AAU således at maksimere sine chancer for at hjemtage ressourcer, samtidig med at universitetet opretholder sin institutionelle legitimitet og position i det europæiske forskningslandskab. Universitetet ser sandsynligvis disse missioner som en mulighed for at få del i de økonomiske midler, som Horizon Europe stiller til rådighed, samtidig med at de opretholder deres institutionelle mål om at bidrage til løsningen af samfundets store udfordringer. På denne måde er beslutningen om at udvikle et "Mission Guidebook" også en strategisk beslutning om at placere AAU i et netværk af aktører, der har størst mulig indflydelse og adgang til ressourcer, og dermed sikre universitetets overlevelse og vækst i et konkurrencepræget forskningsmiljø. Alt i alt viser Rational Choice teorien, hvordan AAU's beslutning om at udvikle denne "Mission Guidebook" også kan ses som et rationelt valg og erkendelse, der tager højde for de incitamenter og institutionelle rammer, der præger universitetets adfærd og beslutningstagning.

I forhold til AAU's næste strategiperiode har Charlotte Pedersen Jacobsen forslag til, hvor man skal prioritere flere ressourcer, som omfatter strategisk tilpasning:

" (...) hvis man spørger mig, så synes jeg, man skal vælge at prioritere nogle ressourcer til EU-feltet, fordi det er der hvor vi kan virkelig slå igennem. Og ikke mindst også skabe langt bedre grundlag for hjemtage, fordi det handler jo altså også om at de her missioner de har en klar fundingstrategi til de projekter, der skal sættes i gang." (CPJ, 00:37:46-00:38:16)

Citatet afspejler en bevidst strategisk tilpasning til EU's finansieringsmuligheder ud fra rationelle betragtninger. CPJ nævner, at AAU's missioner har en "klar fundingstrategi," som gør det lettere at hjemtage midler. Dette indikerer, at CPJ ser EU's programmer som en struktureret og forudsigelig måde at sikre ressourcer på, samt at AAU-missionerne har et naturligt ophæng i at hjemtage EU-midler. Rational Choice teorien forklarer dette som en systematisk tilgang, hvor universitetet vælger de strategier, der giver det størst mulige afkast –

herunder de klare finansieringsmuligheder, som EU's missioner tilbyder. Fra et Rational Choice perspektiv kunne dette, for CPJ, handle om at sikre, at universitetet kan maksimere sin indtjening og samtidig opfylde de grønne mål gennem en effektiv ressourceforvaltning.

Analyse del 3: Praktiske erfaringer fra Bruxelles

Undersøgelsesspørgsmål 3: *Hvordan ser AAU's interessevaretagelse ud i praksis, og hvad mener informanterne, der skal til for, at AAU kan lykkes med en mere vellykket interessevaretagelse i Bruxelles?*

Analyse del 3 vil således indeholde praktiske erfaringer, samt en sammenfatning af informanternes råd til en mere vellykket interessevaretagelse i Bruxelles.

Følgende passage fra CPJ interviewet afspejler en vigtig forståelse af, hvordan aktører skal navigere i policy-processen, især når de søger at påvirke beslutningstagning i komplekse systemer som EU's multi-level governance. Når jeg analyserer citatet i relation til policy-cyklussen, fremstår det som en praktisk indsigt i, hvordan aktører, som f.eks. universiteter, bør engagere sig i policy-formulering og -implementering. Citatet lyder:

"Noget af det, man skal huske, når man skal interessevaretage, det er, at man ikke bare skal komme og sige: Det her det er galt, vi vil gerne se på noget andet, man skal konkret komme med forslag. Så kan det godt være, at de ikke altid synes, at alt det vi siger, det er godt. Men du kan ikke forvente, at du kan få access og adgang til en masse vigtige mennesker. Hvis du bare kommer og brokker dig og siger det her, det er ikke godt nok, det må I gøre det bedre." (CPJ, 00:17:55 - 00:18:20)

CPJ peger på vigtigheden af, at aktører ikke blot identificerer problemer, men også kommer med konkrete løsninger, hvis de ønsker at påvirke policy-processen. Dette hænger tæt sammen med den første fase i policy-cyklussen, hvor det ikke kun handler om at påpege problemer, men også om at tilbyde løsninger. Uden konkrete forslag risikerer aktører at blive overset, især i implementeringsfasen, hvor det er nødvendigt at bidrage med løsninger, der kan forbedre politiske beslutninger. Citatet fremhæver også, at aktører, der kun klager uden at komme med noget konstruktivt, ikke får adgang til beslutningstagere. For at få indflydelse skal aktørerne være handlingsorienterede og præsentere løsninger, hvilket er afgørende for at få

legitim adgang i beslutningsprocessen. Dette relaterer sig til feedback-loopen i policy-cyklussen, hvor implementeringen af en politik kan føre til yderligere problemidentifikation og nye løsninger. Det er i denne feedback-loop, at aktørerne kan have indflydelse på fremtidige policy-faser, især når deres forslag viser sig at være effektive. I forhold til universiteter understøtter citatet, at deres bidrag kun vil blive anerkendt som relevante, hvis de tilbyder løsninger snarere end blot at påpege problemer. Dette er centralt i multi-level governance, hvor aktører, der bidrager konstruktivt, kan have en betydelig indflydelse på både policy-formulering og implementering.

Missions rundbords event den 7. marts 2024

Talen af Rektor på Aalborg Universitet Per Michael Johansen, som blev holdt i Bruxelles, understøtter flere centrale pointer i Horizon Europe's strategiske plan for 2025-2027. (Bilag 3: Rundbordsdialog_tale) Johansen fremhæver, at "the old ways are no longer durable" i lyset af de presserende udfordringer, som Europa står overfor. Denne opfordring til at ændre de traditionelle metoder i forskningen svarer direkte til Horizon Europe's mål om at fremme tværsektorielt samarbejde og borgerinddragelse for at løse samfundsudfordringer. Horizon Europe lægger vægt på, at der er behov for multidisciplinære løsninger for at håndtere kriser som klimaændringer, biodiversitetstab og sociale uligheder, hvilket også er en central pointe i Johansens tale.

Johansen understreger også, at Aalborg Universitet har valgt at blive et missionsdrevet universitet, hvilket betyder, at universitetet skal samle ressourcer, kompetencer og viden for hurtigt at finde bedre løsninger på samfundsudfordringer. Dette er helt i tråd med Horizon Europe's fokus på missionsbaseret forskning og innovation, der skal støtte EU's grønne og digitale omstilling. Johansen og Horizon Europe understreger begge vigtigheden af, at forskning ikke kun skal være akademisk, men også have en praktisk og social indvirkning, der kan bidrage til samfundets udvikling.

Desuden taler Johansen om behovet for at bryde siloerne og fremme samarbejde på tværs af sektorer og grænser, som også er et centralt tema i Horizon Europe. Horizon Europe's strategiske plan understreger, at EU's forskning og innovation skal være mere sammenhængende og tættere koblet til samfundsbehov, samtidig med at der skal sikres langsigtet bæredygtighed og global konkurrenceevne. Johansen opfordrer ydermere til at skabe et mere fleksibelt rammeværk for forskning, der hurtigt kan reagere på samfundsudfordringer. Dette behov for systemisk forandring og en strategisk tilgang til forskningssamarbejde afspejles tydeligt i Horizon Europe, der lægger stor vægt på at fremme samarbejde på tværs af lande og sektorer.

Johansens tale læner sig op ad det strategiske dokument Horizon Europe, da begge adresserer behovet for innovative løsninger, samarbejde og en missionsorienteret tilgang for at styrke EU's strategiske autonomi og håndtere de globale udfordringer, der truer både samfund og økonomi. Johansen fremhæver, at den nødvendige forandring i forskningssystemet skal komme gennem en øget forståelse af, hvordan forskning kan bruges til at skabe konkrete løsninger på samfundsproblemer. Dette er i tråd med Horizon Europe's fokus på at skabe forskning, der ikke kun er teknologisk avanceret, men som altså også har en direkte og målbar indvirkning på samfundet.

Alt i alt viser Johansens tale, hvordan både Aalborg Universitet og Horizon Europe deler en vision om en forskningspraksis, der er mere åben, samarbejdsorienteret og missionsdrevet, med fokus på konkrete løsninger på samfundets store udfordringer. Denne tilgang er afgørende for at sikre, at Europa kan møde fremtidens udfordringer med innovation, samarbejde og en stærk videnskabelig base.

Jimmy Bruun Felthaus var meget positivt stemt overfor det event som AAU holdte sammen innovationsfonden; *"Man skal jo både påvirke strategier og mere policy orienterede tiltag, og så samtidig vil man jo også gerne påvirke ind i hvad er det for nogle forskningsemner man sætter fokus på og så videre. ... Og det er også derfor, det er meget vigtigt, at der også er nogen, der både kan tale ind i den mere politiske kontekst, og der er nogen, der i høj grad kan tale ind i den meget konkret praksisorienteret kontekst. Og det synes jeg vi så har i hvert fald*

set et godt eksempel på, at det formåede Aalborg Universitet på fineste vis i et møde med generaldirektøren for Forskning og Innovation sådan set at omsætte i forhold til det missionsdrevne.”(JBF, 00:09:27-00:10:01)

Når vi analyserer udsagnet ud fra *policy-cyklussen* som model for at forstå policy-processens faser, ser vi, hvordan Aalborg Universitet navigerer mellem de politiske og praktisk orienterede dimensioner af forskningsstrategi og beslutningstagning. Udsagnet beskriver, hvordan aktører fra AAU ikke kun ønsker at påvirke konkrete politiske tiltag, men også forskningsområderne, der skal prioriteres i næste rammeprogram. Denne proces kan relateres til de tidlige faser af *policy-cyklussen*, hvor problemet identificeres og der arbejdes på at formulere løsninger. I denne sammenhæng beskriver JBF, hvordan AAU har været i stand til at påvirke både politiske beslutningstagere og den konkrete forskningspraksis, hvilket indikerer, at AAU har været aktiv i både at identificere centrale udfordringer og formulere politiske svar på disse udfordringer. I denne fase er det især vigtigt at forstå, hvordan AAU spiller en rolle i at påvirke, hvad der bliver sat fokus på – herunder hvilke forskningsområder, der får opmærksomhed i EU's forskningspolitik. Det viser, hvordan AAU bidrager til udformningen af *policy*-områder ved at bringe både politiske og praktiske perspektiver ind i diskussionerne.

Udmeldelsen af ECIU

Rektor besluttede at trække AAU ud af universitetssamarbejdet ECIU. Medarbejderne ved AAU's EU-kontor i Bruxelles blev mildest talt overraskede over nyheden, da beslutningen var truffet uden, at de var blevet inddraget i overvejelserne om fordele og ulemper ved beslutningen. Rektor mente, at ECIU var på vej i en retning, som AAU ikke længere kunne identificere sig med. Særligt blev det fremhævet, at ECIU bevægede sig mod en mere ensrettet struktur, hvor medlemmerne (universiteterne) blev opfordret til at indgå i alliancer, der udelukkende skulle bestå af ECIU-medlemmer. Dette var ikke en strategi, AAU kunne se sig selv være en del af.

De seneste år havde rektor også vurderet, at selvom ECIU havde gode og meget ambitiøse planer for, hvad netværket skulle kunne opnå, så havde AAU ikke kapaciteten til at imødekomme de ambitioner, som ECIU pressede på for, på medlemmernes vegne.

AAU er blandt de oprindelige medlemmer af ECIU, og ECIU's EU-kontor deler kontor med AAU's EU-kontor. Dette skabte en vis forvirring, da ECIU efterfølgende henvendte sig til medarbejderne på AAU's EU-Kontor for at få svar på en beslutning, de ikke havde været involveret i.

Mintzberg organisationsteori – det tegner et stærkt billede af et professionelt bureaukrati, hvor det er den strategiske top, her rektoren, som tager de overordnede strategiske beslutninger i organisationen. Det adskiller sig derfor fra den oplevelsen CPJ har af hvordan hun er placeret i organisationen som det blev analyseret i starten af analysedel 2. CPJ (00:00:48 00:03:18)

Der kunne samtidigt inddrages et Rational Choice perspektiv på denne situation. Rektor oplever, at de ikke får nok ud af et strategisk samarbejde, og at de derfor er nødt til at melde sig ud. Det er et udtryk for en kalkuleret rationel beslutning, som kan begrundes ud fra en forholdsvis simpel analyse.

EUSEW days

Eventet fandt sted i starten af juni 2024 i Bruxelles. Sustainable Energy Days er årligt tilbagevendende begivenheder og aktiviteter, der har til formål at fremme ren energi og energieffektivitet. Med en række forskellige formater – herunder civilsamfundsmøder, uddannelsesfora, store konferencer og kunstneriske interventioner – tilbyder disse begivenheder en platform for enkeltpersoner, organisationer og samfund til at fremme adfærdsændringer og accelerere innovation mod at opnå EU's energi- og klimamål.

Der var ikke afsat tilstrækkelige midler i missionssekretariatet til at dække de nødvendige omkostninger. Derfor var jeg som praktikant blevet spurgt om jeg ville træde til og repræsentere AAU ved en stand på konferencen. Jeg havde relativt kort tid til at forberede mig

op til konferencen, og det blev hurtigt tydeligt, at andre aktører gjorde en markant indsats. For dem var det klart en prioritering at være til stede, hvilket understreger, hvor vigtigt det er at være synlig i Bruxelles. Selve resultatet fra eventet var positivt: Jeg identificerede 10-15 potentielle samarbejdspartnere, hvoraf ca. 8 viste seriøs interesse og fandt det spændende, hvad AAU kunne bidrage med inden for missionsdrevne forskning og grøn forskning. Fra et nyinstitutionalistisk perspektiv kunne det have været afgørende at være til stede. Det er dog svært at forklare, hvorfor missionssekretariatet ikke deltog ud fra denne tilgang. Set fra et Rational Choice-perspektiv kunne man argumentere for, at det ikke var økonomisk rentabelt at prioritere rejsen til Bruxelles, især når man ser på den forventede gevinst. Argumentet om mangel på midler til transport og hotel for de 2-3 ansatte fra missionssekretariatet understreger, at økonomiske hensyn var den afgørende faktor.

Råd fra informanterne til en mere effektiv interessevaretagelse

Hvor mener interviewpersonerne, at der brug for en ekstra indsats?

Til interviewene med de to informanter fra AAU spurgte jeg ind til hvad de havde af drømme for AAU's interessevaretagelse på det grønne område. Jakob Stoustrup udtrykte et ønske om at AAU-Kontoret skal gå fra at være i den faciliterende rolle i Bruxelles til at være mere udøvende i deres interessevaretagelse;

” Så kunne man jo forestille sig at man havde en meget mere udførende repræsentation, som var i løbende dialog med Generaldirektoratet og ikke kun RTD (Generaldirektoratet for Forskning og Innovation) men også nogle af de andre generaldirektorater og kunne love noget mere og det kunne for eksempel være at man kunne være samskabende med direktoratets medarbejder, hvor man trak på de danske kompetencer og tilbyder at være samskabende. Så jeg forestiller mig at man fik produceret med drivkraft i vores repræsentation, fik genereret nogle store wildpapers, som indgik i den danske repræsentations input til generaldirektoratet i forbindelse med formuleringen af især i forbindelse med formuleringen af næste rammeprogram.” (JS, 00:36:58 - 00:39.13)

CPJ er meget enig med JS i dette. *"Det kræver, at vi har noget at komme med"* (CPJ, 01:00:13-01:00:42)

Jimmy Felthaus er i interviewet meget positivt stemt overfor AAU's EU-kontor. Han fortæller at det er tydeligt, at AAU aktivt arbejder på at opbygge alliancer og partnerskaber på tværs af EU's institutioner. Informanten nævner specifikt, at AAU er godt forbundet til flere relevante tjenestegrene i EU-Kommissionen, hvilket tyder på, at universitetet søger at styrke sin position i EU's politiske landskab ved at opbygge strategiske netværk. Desuden er AAU's tilpasning af sin forskningsstrategi i tråd med EU's fokus på missionsorienteret forskning et klart tegn på, at universitetet forsøger at repræsentere sine interesser ved at justere sin forskning i overensstemmelse med EU's skiftende politikker. (JBF, 00:06:46-00:07:57)

Perspektiverende diskussion

I forlængelse af ovenstående analyse, er det relevant at diskutere Rational Choice teoriens anvendelsesmuligheder. For universiteter gør det sig gældende, at der kan forekomme en yderst kompleks og uoverkommelig administrativ opgave i praksis, fordi konsekvenserne er så mangeartede og ofte uforudsigelige. I virkelighedens verden eksisterer der dermed sjældent fuldstændigt rationelle beslutningsprocesser. Personlige præferencer, organisatoriske interesser og politiske hensyn spiller også en rolle og gør processen mindre rationel. Derfor bør den rationelle beslutningsmodel ikke betragtes som en realistisk beskrivelse af universiteters beslutningsprocesser, men snarere som et normativt ideal, der kan guide universiteterne i deres strategiske ageren i EU's grønne omstilling. (Christiansen 2006: 221-223)

Forslag til videre forskning kunne være en mere dybdegående organisationsanalyse, der analyserer "spil i organisationen". Der kunne med fordel blive lavet en organisationsanalyse mere, hvor man kunne have interviewet flere medarbejdere og forskere bredere i organisationen. Dette vil være med til at give et bredere billede af AAU's tilgang og begrundelse for deres agereren i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling. I forlængelse af dette, kunne det være relevant at lave et interview med rektor eller en fra rektorsekretariatet, da det i højere grad vil kunne bidrage med et mere strategisk perspektiv på Aalborg Universitets ageren i forhold til EU's grønne omstilling.

Desuden kunne det også være spændende at lave en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, som undersøger, hvad medarbejderne på AAU synes om, at universitetet skal være missionsdrevet. Det kunne komme med relevante perspektiver på, hvorvidt disse overordnede og til tider abstrakte strategier giver mening for den enkelte underviser og forsker på universitetet. Her kunne man også benytte Rational Choice teori til at finde ud af, hvilke interesser der er på spil i en organisation som Aalborg Universitet. En sådan undersøgelse vil kræve en større empiriindsamling end denne undersøgelse benytter.

Jeg har i visse dele af specialet været kritisk over for motivationen bag beslutningen om at markedsføre sig som et missionsdrevet universitet, eller hvorfor der er så stor fokus på at sprede budskabet om missionen om bæredygtig energi. Inden for politik og samfund bør man

dog huske på, at der kan være mange måder at tolke politikeres såvel som organisationers handlinger på. Nogle gange kan forklaringen dog være så enkel, at de handler, fordi de oprigtigt mener, at det er det rigtige at gøre. Dette er således væsentligt at være opmærksom på, hvis der bliver udformet en videre undersøgelse.

Konklusion

I dette speciale har jeg undersøgt danske universiteters rolle i EU's grønne omstilling ud fra et single casestudie, som fokuserer på Aalborg Universitet, samt deres tilgang til at bidrage til den grønne omstilling gennem den missionsdrevne tilgang. Igennem en dokumentanalyse af EU-dokumenter samt kvalitative interviews med Aalborg Universitet har jeg i dette speciale undersøgt problemformuleringen; *Hvordan agerer danske universiteter i forhold til at gennemføre EU's grønne omstilling?*

Analysen viser, at europæiske universiteter spiller en væsentlig rolle i EU's grønne omstilling gennem samarbejde på tværs af forskellige aktører og niveauer, herunder nationalt, regionalt og på EU-niveau, samt ved at sikre, at deres forskning bidrager til klimamålene gennem konkrete forsknings- og innovationsprojekter. AAU har lavet konkrete strategiske ændringer, som relaterer sig til officielle EU-dokumenter. Analysen har vist, at det kan forklares med flere forskellige teoretiske perspektiver, både multi-level governance, Rational Choice, Mintzbergs Organisationsteori og nyinstitutionalistiske teorier. Nedenfor bliver konkluderet, hvorfor AAU agerer som de gør.

Fra et Rational Choice perspektiv er det blevet afdækket, hvordan AAU forsøger at maksimere sine chancer for at hjemtage ressourcer, samtidig med at det opretholder sin institutionelle legitimitet og position i det europæiske forskningslandskab. Samtidig viser analysen, hvordan man fra et nyinstitutionalistisk perspektiv kan sige, at det for AAU handler om at opnå legitimitet i det institutionelle felt, hvor universiteterne opererer. Analysen påpeger, at AAU

bruger disse sprogstrategier for at fremstå legitime. AAU's brug af Horizon Europe's missionsorienterede forskning viser, hvordan de tilpasser sig krav om samfundsansvar, innovation og tværfaglige løsninger for at fremstå som en moderne og fremadskuende institution.

AAU kan ud fra Mintzbergs teori ses som en organisation, der balancerer mellem at være et professionelt bureaukrati og et operativt adhocrati, hvad angår den del af organisationen, som jeg har undersøgt. Den dynamik, der ses i CPJ's og Stoustrups roller, tyder på en organisering omkring det at være missionsdrevet, der i høj grad er afhængig af den fleksibilitet, som adhocratiet er et udtryk for. Samtidig er AAU stadig præget af nogle af de strukturelle elementer fra det professionelle bureaukrati, såsom et klart skel mellem akademiske og administrative funktioner. Denne dobbelte struktur understøtter Mintzbergs idé om, at organisationens design og koordineringsmekanismer tilpasses dens omgivelser og kompleksitet, hvilket gør AAU i stand til at navigere effektivt i et dynamisk og foranderligt vidensmiljø. Informanternes udtalelser har understøttet analysens resultater ved dels at komme med baggrundsviden og budskaber, som er blevet analyseret igennem teorierne. Et af specialets klare resultater er, at AAU's strategi og ambition om at ville være et internationalt anerkendt missionsdrevet universitet i høj grad kan siges at være inspireret af EU-Kommissionens strategiske dokumenter omhandlende forskning og innovation.

Bibliografi

- Altinget. (august 2024). *Partier vil gøre op med modregning af EU-midler i statens forskningsbudget: "Vi straffer danske universiteter for at være dygtige"*. Hentet fra Altinget.dk: <https://www.altinget.dk/forskning/artikel/partier-vil-goere-op-med-modregning-af-eu-midler-i-statens-forskningsbudget-vi-straffer-danske-universiteter-for-at-vaere-dygtige>
- Andersen, L. B., Laustsen, L., & Cecchini, M. (2010). Forskningskriterier. I R. Klemmensen, *Metoder i Statskundskab*. Hans Reitzels Forlag.
- AAU. (2024). *Missionerne på Aalborg Universitet*. Hentet fra Sammen om missioner: <https://www.sammenommissioner.aau.dk/>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder - En grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford.
- Budtz Pedersen, D. (juni 2024). *Mission Guidebook*. Hentet fra Missions.aau.dk: https://prod-aaudxp-cms-001-app.azurewebsites.net/media/rrzdfv0o/mission_guidebook_web_final.pdf
- Chodorowska, D. (2012). Compliance Leaders and Laggards within the EU-8. *L'Europe en Formation*, s. 129-147.
- Danske Universiteter. (2023). *TAL OM DANSKE UNIVERSITETER 2023*.
- Directorate-General for Research and Innovation (European Commission). (2023). *Horizon Europe strategic plan 2025-2027 analysis*. Bruxelles: EU-Kommissionen.
- Draghi, M. (2024). *The future of European competitiveness*. Brussels: EU Commision.
- EU-Kommissionen. (2019). *European Green Deal*. Bruxelles: EU-Kommissionen.
- Europa-Kommissionens Generaldirektorat for Forskning og Innovation. (2021). *Cluster 5: CLIMATE, ENERGY & MOBILITY HORIZON EUROPE Strategic Plan | 2021 – 2024*. Bruxelles: DG RTD.
- Gram, S., Jansen, T., Madsen, M. D., & Bie, U. (22. januar 2025). Verden ifølge Gram - USA's nedtur slut (P1-Radioprogram).
- Ingemann, J. H., & Kjeldsen. (2017). *Videnskabsteori - For Økonomi, Politik og Forvaltning*. Samfundslitteratur.

- Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis – Viden om mennesker og samfund*. Samfundslitteratur.
- Kommissionen, E. (2024). *European Commission*. Hentet fra https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/statement_24_3871&ved=2ahUKEwjMpPnQ_KGLAxXSgf0HHWKPEbwQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw1TQhbb4mT10qllAGL46i8f
- Mernild, S. H. (2024). Epilog af Sebastian H. Mernild. I J. Nørgaard, *Politik og ledelse med etisk dømmekraft - Et grønt manifest* (s. 173-180). Syddansk Universitet.
- Mintzberg, (u.d.). *Mintzberg's theory on organisations*. Hentet fra Accaglobal.com: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f1/technical-articles/mintzberg-theory.html>
- Missionssekretariatet, AAU. (2025). *A SUSTAINABLE DANISH ENERGY SYSTEM BY 2045*. Hentet fra Faktaark: Mission Bæredygtig Energi - Et bæredygtigt dansk energisystem: <https://www.missionbaeredygtigenergi.aau.dk/om-missionen>
- Nørgaard, J. (2024). *Politik og ledelse med etisk dømmekraft - Et grønt manifest*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Peters, B. G. (2012). *Institutional theory in political science, Third Edition*. Continuum.
- Piattoni, S. (2010). *The theory of multi-level governance: conceptual, empirical, and normative challenges*. Oxford: Oxford University Press.
- Powell, W. W., & Dimaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne Organisasjoner - Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og Translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). *Netværksstyring - fra government til Governance*. Roskilde Universitetsforlag.
- Sørensen, N. B. (2000). *Organisationers form og funktion : om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng, 4. udgave*. Samfundslitteratur.

Schnoor, M. (2015). *Narrativ Organisationsudvikling - At forme fælles mening og handling*.

Dansk Psykologisk Forlag.

Uddannelses- og Forskningsministeriet. (oktober 2023). *Spørgsmål til UFM Alm. del*

spørgsmål 236. Hentet fra Folketinget.dk:

<https://www.ft.dk/samling/20222/almdel/ufu/spm/236/svar/1988015/2765255/index.htm>

Wälti, S. (2010). *Handbook on Multi-level Governance*. (H. Enderlein, S. Wälti, & M. Zürn, Red.)

Cheltenham: Edward Elgar Publishing.