

Veileder

# Veileder for arbeidet med forskningsstrategier i departementene

November 2004



UTDANNINGS- OG  
FORSKNINGSDEPARTEMENTET

---

# **Veileder for arbeidet med forskningsstrategier i departementene**

**november 2004**

---

## 1 Formålet med veilederen

Sektorprinsippet for forskning innebærer at alle departementer har ansvar for forskning om og for sin sektor eller politiske ansvarsområde. Utdannings- og forskningsdepartementet (UFD) mener at en forskningsstrategi kan være et hjelpemiddel for departementene i arbeidet med forskningsspørsmål. En forskningsstrategi kan bidra til at departementene blir mer bevisst sitt ansvar for forskning. Den vil også kunne bidra til at departementene i større grad vil legge en felles holdning til grunn for hvordan forskning kan brukes som et virkemiddel for å nå politiske målsettinger.

Flere departementer har i løpet av de siste ti årene utarbeidet egne forskningsstrategier. Det er knyttet en del usikkerhet til hvilken type dokument en slik forskningsstrategi skal være. Dette henger blant annet sammen med at departementene er ulike når det gjelder forskningsspørsmål. Det varierer hvilken betydning forskning har som virkemiddel og departementene har ulike tradisjoner og styringskultur på området. Arbeidet med en forskningsstrategi må ta utgangspunkt i departementenes egne behov og ståsted. Denne veilederen er ingen mal eller oppskrift på en forskningsstrategi, men er ment å være et hjelpemiddel for departementene i dette arbeidet. Veilederen er utarbeidet av UFD<sup>1</sup>.

Som grunnlag for utarbeidelse av veilederen ble det gjennomført en kartlegging av erfaringene med en del slike forskningsstrategier. Det er utarbeidet en egen rapport fra kartleggingen, som ligger på UFDs sider på Odin.<sup>2</sup>

## 2 Departementene og forskningsansvaret

### 2.1 Sektoransvaret

Sektorprinsippet er et grunnleggende og viktig prinsipp i norsk forskning. St. meld. nr. 39 (1998–99) *Forskning ved et tidsskille* gir følgende beskrivelse av sektoransvaret for forskning:

*”Prinsippet går i korthet ut på at hvert departement har ansvar for å finansiere forskning på og for sin sektor, og for avveining mellom bruk av forskning og bruk av andre virkemidler med sikte på å realisere de målene eller den politikken som til enhver tid måtte gjelde for sektoren.”*

En nærmere utdyping av sektoransvaret for forskning er gjort i UFDs rapport om og veileder for sektoransvaret fra 2004<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Det ble opprettet en egen arbeidsgruppe for arbeidet. Arbeidsgruppen har hatt følgende medlemmer: Live Haaland (leder), Kjetil Måseide og Morten Størseth, UFD, Hjørdis Møller Sandborg, HOD, Nora Emilie Østberg, BFD, Sigve Nordrum, FKD, Viggo Lindahl, MD og Wenche Østrem, LMD. Tone Ibenholt, Statskonsult, har vært sekretær.

<sup>2</sup> Departementenes forskningsstrategier – Kartlegging av erfaringer ([http://odin.dep.no/filarkiv/226055/Departementenes\\_forskningsstrategier.pdf](http://odin.dep.no/filarkiv/226055/Departementenes_forskningsstrategier.pdf))

<sup>3</sup> Departementenes sektoransvar for forskning ([http://www.odin.dep.no/filarkiv/203854/rapport\\_sektoransvar.pdf](http://www.odin.dep.no/filarkiv/203854/rapport_sektoransvar.pdf))

---

- **Det brede sektoransvaret**

Dette omfatter forskning ”på vegne av sektoren” og kan også kalles et ”sørge for”-ansvar. Det omfatter et ansvar for forskning, både langsiktig og anvendt, på vegne av sektoren. Dette er forskning som ikke brukes direkte inn i politikkutforming eller forvaltning, men som vil danne et viktig grunnlag for utvikling av sektoren og for å nå målene i sektorpolitikken.

- **Kunnskapsgrunnlag for politikk og forvaltning**

Dette omfatter kunnskapsutvikling som vil være grunnlag for politikkutvikling eller forvaltning innenfor en sektor eller et samfunnsområde. Det kan ofte være konkrete prosjekter eller programmer av begrenset omfang og varighet. Innenfor denne kategorien kan det være glidende overganger mellom forskning, utredning og evaluering. Ansvar for fagmiljøer og langsiktig kompetanseoppbygging på feltet vil også høre inn under denne kategorien.

Tabellen nedenfor er en kategorisering av sektoransvaret. En slik tabell kan være hensiktsmessig å bruke i forbindelse med utarbeidelse av en forskningsstrategi.

	<b>Det brede sektoransvaret</b>	<b>Forskning som grunnlag for politikk og forvaltning</b>
<b>Langsiktig kompetanseoppbygging</b>	Overordnet ansvar Basisfinansiering/ strategiske programmer Langt tidsperspektiv	Direkte ansvar Basisfinansiering/ strategiske programmer Langt/mellomlangt tidsperspektiv
<b>Anvendt, brukerstyrt forskning</b>	Overordnet ansvar Sikre brukermedvirkning Kortere tidsperspektiv	Direkte ansvar Egen brukermedvirkning Grenseflate mot utredning Kortere tidsperspektiv

For å ivareta sektoransvaret må departementet ha kunnskap om utviklingstrender både nasjonalt og internasjonalt. Slike oversikter vil bygge på innspill fra Norges forskningsråd, fra ulike fagmiljøer og fra internasjonale studier. Innenfor mange sektorer er det et aktivt internasjonalt samarbeid om forskning og utvikling på departementsnivå. Dette gir departementene tilgang til viktig kunnskap som kan og bør brukes i forskningspolitikken.

En forskningsstrategi vil for de fleste departementer omfatte både forskning og utvikling (FoU). Strategien vil da omfatte de samme aktiviteter som hører med under forskningsstatistikken. Enkelte departementer vil imidlertid velge å holde utviklingsarbeid utenfor. En forskningsstrategi vil normalt ikke omfatte utredninger. Samtidig er det viktig at departementene er bevisste på hvordan

---

utredninger brukes som virkemiddel i forhold til forskning for å møte kunnskapsbehov i sektoren.

Selv om en forskningsstrategi først og fremst vil ta for seg det enkelte departements eget ansvar og engasjement i forskning, er det viktig at departementene i et slikt arbeid også er bevisste på å ivareta helheten i FoU-politikken. De departementsvise strategiene bør derfor bygge opp under nasjonale mål slik de blant annet kommer til uttrykk i stortingsmeldingene om forskning.

En rekke forskningsområder går på tvers av departementsgrensene. Dette er områder hvor departementene vil ha felles interesse av og felles ansvar for å finansiere forskningen. Departementene har en grenseflate mot UFD når det gjelder finansiering av langsiktig kompetanseoppbygging. Arbeidet med en forskningsstrategi vil være en anledning til 1) å etablere samarbeid om forskning med andre departementer og 2) å avklare grenser og ansvarsdeling i forhold til andre departementer. UFD er koordinerende departement for forskningspolitikken og kan bistå departementene i slike prosesser. Forskningsrådet har også et ansvar for å legge til rette for denne type samarbeid.

## **2.2 Roller i forskningspolitikken**

Det er en rekke aktører i forskningssystemet, og de forskjellige aktørene har ulike roller og oppgaver. Departementenes rolle innenfor forskning vil avhenge av om de opptre på vegne av sektoren – det brede sektoransvaret – eller om de opptre som brukere av forskningsresultatene. Når det gjelder det brede sektoransvaret, har departementene en overordnet rolle. Dette innebærer blant annet et ansvar for å utforme en forskningspolitikk for sektoren, og et finansieringsansvar. Departementene bør gjennomgående forholde seg til denne type forskning på et overordnet nivå.

Når departementene selv er brukere av forskningsresultatene, vil de ha en mer aktiv rolle. Man kan i større grad snakke om en bestillerrolle i forhold til forskningsmiljøene. Forskning bør imidlertid ikke styres for sterkt, og departementene må være bevisste i forhold til hva som er *utredning* og hva som er *forskning*.

Norges forskningsråd har både en *operativ rolle* gjennom forvaltning av midler til forskning og en *rådgivende rolle* i forskningspolitikken. For begge rollene vil Forskningsrådet ha behov for å utarbeide kunnskapsoversikter knyttet til de ulike sektorene. Rådgiverrollen er særlig viktig i forbindelse med utarbeidelse av forskningspolitiske dokumenter som for eksempel departementenes forskningsstrategier og i forbindelse med innspill til arbeidet med statsbudsjettet. Forskningsrådet har et ansvar for at innspillene bygger på analyser og prosesser som holder høy kvalitet.

Fordi Forskningsrådet har en så sentral rolle i forvaltningen av flere departementers forskningsmidler, er det avgjørende at rådet kobles tett til departementenes arbeid med forskningsstrategier. Det er også svært viktig at

---

departementene og Forskningsrådet har en felles forståelse av hverandres roller i FoU-arbeidet.

### **3 Hva slags dokument er en forskningsstrategi?**

Ordet ”strategi” brukes på ulike måter. En strategi kan ses på som et veivalg som angir retning og valg av framgangsmåte for å nå målene for et område eller en virksomhet. Strategier er normalt av langsiktig og overgripende karakter. Strategisk planlegging vil gi en virksomhet bedre beredskap til å møte framtidige utfordringer.

En forskningsstrategi kan ha en uklar status i en flora av andre styringsdokumenter. Det er viktig at departementet i forkant av arbeidet med strategien tenker gjennom hva slags dokument det skal være og hvordan det skal brukes. Kartleggingen viser at de ulike departementenes forskningsstrategier er preget av departementets egen erfaring med forskning som virkemiddel. Departementer som har små forskningsbevilgninger eller har arbeidet lite med forskningspolitiske saker vil kunne ha behov for å få på plass administrative rutiner for forskning i departementet. En forskningsstrategi vil da være konsentrert om administrative spørsmål. Den første forskningsstrategien et departement utarbeider vil ofte kunne ha en slik karakter. Departementer som har bredere erfaring fra forskning vil vanligvis ikke ha det samme behovet for å se på den administrative siden, men vil ha behov for en strategi som er faglig orientert. Det bør på sikt være en målsetting at forskningsstrategien i hovedsak skal ha et faglig innhold.

Et utgangspunkt for det faglige innholdet i en forskningsstrategi kan være:

- En oppfølging og konkretisering av generelle stortingsdokumenter på sektoren.
- En oppfølging og konkretisering av forskningsmeldinger.
- En mer langsiktig planlegging enn de årlige budsjettdokumentene.
- Behov for å se på hele bredden i ansvaret for forskning, inkludert forskning finansiert gjennom Forskningsrådet og forskning finansiert direkte til miljøer og institusjoner.

### **4 Hvem er målgruppen for strategien?**

Det er viktig å ha klart for seg hvem som er målgruppen for strategien. Departementenes forskningsstrategier bør skrives av departementene selv og være for departementenes eget bruk.

Selv om de fleste strategier er godkjent av politisk ledelse, vil strategien primært være embetsverkets plandokument og verktøy i forskningsspørsmål. I noen departementer vil det særlig være forskningskoordinator eller tilsvarende som bruker strategien, men i utgangspunktet bør alle som arbeider med forskningsspørsmål i et departement være kjent med og bruke strategien.

---

Selv om strategien primært vil være et internt dokument, bør dokumentet utarbeides med tanke på at også andre skal kunne bruke det. Dette gjelder spesielt Forskningsrådet eller forskningsutførende virksomheter som er direkte underlagt departementet.

## 5 Hvordan legge opp strategiarbeidet?

- **Departementet må styre arbeidet**

Forskningsstrategien vil være departementets dokument. Det betyr at det er departementet selv som må lede prosessen og styre arbeidet, men det er viktig at andre aktører kommer med innspill eller engasjeres på ulike måter underveis i prosessen. Det er særlig viktig å involvere Norges forskningsråd. I en strategiprosess er det viktig å få til en god balanse mellom mangfold og framdrift.

- **Lag en realistisk tidsplan for arbeidet**

Strategiprosessen bør være godt strukturert og styrt. Erfaringene viser at det kan være vanskelig å få satt av tid til denne type prosesser i et departement og at arbeidet ofte blir utsatt og forsinket. Det er derfor viktig å utarbeide en plan som viser innhold og framdrift i prosessen, som har et realistisk ambisjonsnivå og faste milepæler.

- **Organisering av arbeidet**

Arbeidet bør organiseres på en måte som kan utløse kreativitet, gi mulighet for deltakelse, og bidra til å klargjøre roller og ansvar. Det kan være nyttig å organisere strategiarbeidet som et prosjekt. Deltakere i prosjektgruppen bør ha ulik kompetanse og komme fra flere avdelinger i departementet. Eksterne ressurspersoner kan trekkes inn i deler av arbeidet (se nedenfor).

- **Aktiv forankring i ledelsen**

Det er viktig at arbeidet er forankret i ledelsen i departementet. Dette kan gjøres på ulike måter, enten ved å etablere en egen styringsgruppe eller ved å bruke administrativt sjeffsmøte. God forankring er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig, betingelse for å få gjennomført strategiprosessen på en tilfredsstillende måte.

- **Involver fagavdelingene i departementet**

Det er vanlig at det er forskningsseksjonen, forskningskoordinatoren eller tilsvarende som har ansvaret for å lede prosessen og for å skrive hele eller deler av strategien. Det er imidlertid viktig å trekke fagavdelingene aktivt med i arbeidet. Dette gir et eierforhold til dokumentet og kan også ha betydning for holdningen til forskning som virkemiddel. Arbeidet med en strategi vil kunne bidra til å øke kunnskapen i departementet om forskningssystemet og om ulike virkemidler innenfor forskningspolitikk. Fagavdelingene sitter inne med kompetanse om sektoren og om utfordringene for sektoren. Dette er kunnskap som er nødvendig for å kunne gjennomføre et slikt strategiarbeid. Det er derfor viktig med en god prosess internt der fagavdelingene bidrar aktivt.

---

- **Involver Forskningsrådet og sektoren forøvrig**

For at en strategi skal få legitimitet også utenfor departementet, og for å kvalitetssikre det faglige innholdet, bør Forskningsrådet og andre sentrale aktører innenfor sektoren trekkes inn i prosessen. Dette kan gjøres på ulike måter.<sup>4</sup> Det er særlig i den tidlige fasen av arbeidet at det vil være viktig å trekke inn eksterne aktører. Forskningsrådet kan ha en oppgave i denne delen av arbeidet ved å lage møteplasser der viktige aktører fra sektoren møtes for å diskutere utfordringer sektoren står overfor. En slik oppgave vil være en del av Forskningsrådets rolle som rådgiver i forskningspolitikken. Rådgiverrollen er særlig viktig nettopp i forbindelse med utarbeidelse av ulike typer forskningspolitiske dokumenter. Forskningsrådet vil ofte ha en viktig rolle i gjennomføringen av strategien, og bør også av den grunn involveres i utformingen.

## **6 Utformingen av dokumentet**

Utformingen av selve plandokumentet må ta utgangspunkt både i hvordan dokumentet skal brukes internt og eksternt og i hvilke behov departementet har – hva ønsker man å legge spesiell vekt på i planperioden? En strategi kan være et nyttig grunnlagsdokument for departementets arbeid med de årlige forskningsbudsjettene, men da må dokumentet være utformet med sikte på at det skal ha en slik funksjon.

Alle departementer bruker forskning som et virkemiddel innenfor sitt ansvarsområde. Men, departementene er svært ulike på dette området. I noen departementer er forskning blant de mest sentrale virkemidlene og departementet kan ha lange tradisjoner for å arbeide med forskningsspørsmål. Andre departementer mangler tradisjon for å arbeide systematisk med forskningsspørsmål; bevilgningene til forskning er små, og arbeidet med forskning er fragmentert og spredt på ulike avdelinger og seksjoner i departementet. Det vil derfor være ulike grunner til at et departement vil utarbeide en forskningsstrategi. Det er viktig at det tas utgangspunkt i departementets ståsted når arbeidet igangsettes.

Noen generelle råd vil imidlertid gjelde for skriving av strategier. Dokumentet bør ikke være for langt. Det betyr at det i hovedsak vil være det framoverskuende som omtales i dokumentet – det vil si: hva er de viktigste utfordringene i planperioden, hva vil vi prioritere og hvordan skal vi organisere oss framover? Omfattende statusbeskrivelser bør i utgangspunktet unngås. Dersom det er utarbeidet bakgrunnsmateriale for planen som det er viktig å ha tilgjengelig, kan dette eventuelt være et eget vedlegg. Strategien bør imidlertid være et selvstendig dokument.

En forskningsstrategi på dette nivået vil i hovedsak ha brukere som ikke er fagekspert, forskere eller lignende. Det er derfor viktig at den blir skrevet på et enkelt og allment tilgjengelig språk. Fagterminologi bør unngås!

---

<sup>4</sup> Se Departementenes forskningsstrategier, Kartlegging av erfaringer for informasjon om hvordan de ulike departementene har organisert arbeidet med sine strategier.



---

Elementer som bør være med i en strategi:

1. Formålet med strategien
2. Departementets sektoransvar for forskning
  - a. Det brede sektoransvaret
  - b. Forskning som grunnlag for politikkutforming og forvaltning
3. Rolle- og ansvarsdelingen innen forskningsområdet/kanalisering av midler
  - a. Departementet
  - b. Forskningsrådet
  - c. Underliggende virksomheter
  - d. Andre forskningsmiljøer
4. Kunnskapsbehovet innenfor sektoren
5. Prioriterte områder for planperioden
6. Organisering av forskningsarbeidet i departementet

Noen grunnleggende spørsmål i strategiarbeidet:

- **Hva omfatter departementets sektoransvar for forskning?**

Har vi en dekkende oversikt over hva sektoren omfatter? Hva betyr det at departementet både har ansvar for eget kunnskapsbehov og for forskning på vegne av sektoren? Hvilke grenseflater er det mot andre departementer? Er det områder som ikke blir ivaretatt? Er det områder der det kunne være aktuelt å samarbeide mer med andre departementer? Hvordan ivaretas ansvaret for internasjonalt forskningssamarbeid?

- **Er rolle- og ansvarsdelingen mellom de ulike aktørene klar?**

Er kanaliseringen av forskningsmidler til ulike aktører fornuftig? Har vi klart for oss hvilken rolle og hvilke oppgaver de ulike aktørene har? Er vi bevisste på når vi finansierer institusjonene direkte og når vi finansierer gjennom Forskningsrådet? Er det avklart hvilke forventninger departementet har til Forskningsrådet – og vice versa? Har vi et bevisst forhold til hvordan dialogen skal være?

- **Hvilke kunnskapsmessige utfordringer er det innenfor sektoren?**

Hvilke langsiktige utviklingstrekk er det innenfor sektoren? Hvilke kunnskapsmessige utfordringer gir de politiske målsettingene for sektoren? Er det områder hvor det er behov for langsiktig kompetanseoppbygging?

- **Hva er det særlig viktig å prioritere i perioden?**

Hvilke områder vil det være særlig viktig å prioritere i planperioden? Hvilke kriterier bør legges til grunn for prioriteringene?

- **Hvilken sammenheng er det mellom den overordnede forskningspolitikken og målsettingene for sektoren?**

Hvilke målsettinger trekkes opp i gjeldende forskningsmeldingen?

- **Er organiseringen og styringen av forskningsarbeidet internt i departementet god nok?**

Har vi en hensiktsmessig rolle- og ansvarsdeling internt? Er arbeidet organisert og styrt på en måte som bidrar til at vi får mest mulig igjen for våre ressurser til forskning og utvikling?

---

## 7 Bruk og nytte

- **Gjør dokumentet kjent internt og eksternt.**

En forutsetning for at strategien skal bli brukt, er at den er kjent internt i departementet og eksternt i berørte institusjoner. Det er derfor viktig å sørge for at dokumentet er tilgjengelig for alle de aktuelle brukerne. Det kan være fornuftig å holde et seminar eller liknende for å presentere sluttproduktet fra strategiprosessen.

For at ikke strategien skal gå i glemmeboken, bør det legges opp til faste møter om strategien med dem som arbeider med forskningsspørsmål i departementet. Dette det kan for eksempel skje i forbindelse med budsjettarbeidet. Formålet med slike møter vil både være å vurdere om det er forhold som gjør at strategien bør endres og å sørge for at strategien blir brukt.

- **Bruk strategien som grunnlag for arbeidet med forskningsbudsjettene**

Strategien vil inneholde prioriteringer som bør følges opp gjennom det årlige budsjettarbeidet i departementet. Dette bør i utgangspunktet omfatte forskningsmidler til departementets egen disposisjon, midler gjennom Forskningsrådet og midler til underliggende virksomheter. Ved å ha gjennomført et skikkelig strategiarbeid, vil arbeidet med de årlige budsjettene kunne bli forenklet.

- **Bruk dokumentet i departementets planarbeid**

Bruk strategien som grunnlag for arbeidet med virksomhetsplanen, både for å si noe om hva som skal prioriteres i det neste året og hvordan det skal jobbes med dette.

- **Ekstern kommunikasjon av kunnskapsbehovet i departementet og sektoren.**

Forskningsstrategien kan brukes i møte med sektoren og forskningsmiljøer, som grunnlag for å si noe om kunnskapsbehov og forskningsprioriteringene på området.

- **Rutiner for eget arbeid med administrasjon og forskningspolitikk**

Dersom strategien anbefaler endringer i internt arbeid med forskningsspørsmål, bør det med utgangspunkt i strategien utarbeides egne rutiner for dette.

---

## 8 Gode råd for forskningsstrategier

- **Råd 1. Klarlegg målet med strategien**

Det er viktig å klarlegge i forkant hvilke mål og forventninger departementet har til arbeidet. Departementets ståsted bør være avgjørende for hvilke målsettinger som settes opp. Det er viktig å legge opp til et realistisk ambisjonsnivå. Denne type strategiprosesser kan være tunge å gjennomføre i et departement der mye av aktiviteten styres av innkurven. Det bør ikke legges opp til å løse alle problemer og utfordringer på et område. Samtidig er det viktig å ha noe å strekke seg etter.

- **Råd 2. Forankring av arbeidet i departementet**

Sørg for at arbeidet er godt forankret internt før oppstart. Dette gjelder både hos ledelsen i departementet og i de berørte fagavdelingene. Dette er viktig av flere grunner. Forankring i ledelsen i departementet vil gi legitimitet både til selve strategien og til å bruke tid og ressurser på selve strategiprosessen. Forankring på høyt nivå vil også bidra til å sikre framdrift i strategiprosessen. Forankring i de aktuelle fagavdelingene er viktig for å få de nødvendige faglige innspillene til strategien og for at alle skal få et eierforhold til strategien.

- **Råd 3. Kopling til sentrale styringsdokumenter**

De fleste departementer skriver med jevne mellomrom generelle og overordnede stortingsmeldinger/proposisjoner. Også budsjettproposisjonene inneholder en omtale av utfordringer på sektoren og innretting av politikken. Det finnes også andre plandokumenter i departementet. Det er viktig å knytte forskningsstrategien opp til disse dokumentene, og avlede kunnskapsbehov og prioriteringer i forskningsinnsatsen ut fra disse. Det er også viktig å knytte strategien opp mot *den gjeldende forskningsmeldingen* og de prioriteringene som gjøres i denne.

- **Råd 4. Trekk inn eksterne aktører**

Involvering av eksterne miljøer kan bidra til mer robuste og helhetlige forskningsstrategier. Det er særlig viktig å trekke Forskningsrådet inn i arbeidet på et tidlig tidspunkt. Å bistå departementene i arbeidet med strategier inngår i Forskningsrådets rolle som rådgiver.

- **Råd 5. Virkemiddelmenyen**

Lag en oversikt over hvilke virkemidler departementet har å spille på innenfor forskning, og en tilsvarende oversikt over hvordan departementet benytter disse i dag. Er dagens virkemiddelbruk gjennomtenkt og i samsvar med dagens behov eller er den mer tilfeldig eller historisk betinget? Er det behov for å gjøre endringer i virkemiddelbruken? Ivaretar departementet sitt ansvar for langsiktig kompetanseoppbygging?

Ta utgangspunkt i disse virkemidlene:

- Grunnbevilgning til forskningsinstitutter
- Strategiske instituttprogrammer
- Strategiske universitetsprogrammer

- 
- Doktorgradsprogrammer/rekrutteringsprogrammer
  - Programmer (handlingsrettede, brukerstyrte, etc.)
  - Finansiering direkte til underliggende virksomheter
  - Prosjekter eller annen finansiering direkte fra departementet til forskningsmiljøer/nasjonale kompetansemiljøer

- **Råd 6. Ha et bevisst forhold til sektoransvaret**

Ha som ambisjon å skille mellom departementets eget kunnskapsbehov og sektorens kunnskapsbehov. I enkelte departementer kan det være vanskelig, men det vil likevel være viktig å ha et bevisst forhold til et slikt skille. En forskningsstrategi er en god anledning til å foreta en gjennomgang og drøfting av dette i departementet. Vurder også hvordan departementet ivaretar sitt ansvar for den langsiktige kompetanseoppbyggingen (ref. kap. 2).

- **Råd 7. Detaljeringsnivået**

Det er ikke enkelt å komme fram til et ”riktig” detaljeringsnivå for en slik strategi. Planen eller strategien bør være så konkret at den vil være til nytte i det løpende arbeidet med forskningsspørsmål i departementet. Den bør ikke være så detaljert at den binder departementet altfor mye opp. Planen vil kunne ha en varighet på om lag fem år og bør derfor ikke være altfor styrt av dagsaktuelle saker. Strategien bør gi handlingsrom til Forskningsrådet og det vil være en fordel om departementet diskuterer detaljeringsnivået med Forskningsrådet under utarbeidelsen av strategien.

- **Råd 8. Strategi = veivalg = prioriteringer**

Et strategiarbeid vil ikke være meningsfylt hvis strategien ikke ender opp i noen prioriteringer; hvilken strategi skal vi følge for å kunne nå de politiske målene for sektoren?

Dersom det blir gjort prioriteringer i strategien, vil arbeidet være mer nyttig i etterkant. Strategidokumentet vil være et grunnlag for – og dermed lette – arbeidet med de årlige forskningsbudsjettene. Strategien vil blant annet kunne brukes for å synliggjøre konsekvenser av eventuelle forslag til kutt i forskningsbevilgningene. Prioriteringene må imidlertid ikke være utformet på en slik måte at planen blir for fastlåst eller detaljert. Eksempelvis vil det vanligvis ikke være lurt å bruke konkrete tall i strategien.

Et alternativ til å gjøre prioriteringer i strategidokumentet, er å utarbeide et sett av kriterier som skal legges til grunn i arbeidet med forskningsbudsjettene.

- **Råd 9. Lag en plan for bruk av planen**

En strategiprosess kan være nyttig i seg selv, men arbeidet blir langt mer meningsfylt dersom strategien blir aktivt tatt i bruk i etterkant. Det er derfor viktig tidlig i arbeidet å tenke gjennom hvordan strategien skal følges opp. Dette gjelder i særlig grad hvordan strategien kan brukes for å nå målsettinger på politikkområdet. Det er blant annet viktig at strategien blir brukt i arbeidet med forskningsbudsjettene og i forbindelse med utarbeidelse av nye programmer i Forskningsrådet. Forskningsstrategien kan også være et nyttig grunnlag i andre sammenhenger, f. eks. eksternt når politisk ledelse eller andre

---

fra departementet skal uttale seg om kunnskapsmessige utfordringer eller forskningspolitikken på sektoren.

- **Råd 10. Varighet og revisjon**

Vær presis på hvilken varighet den strategiske planen skal ha. En vanlig ramme for strategiske planer er fra tre til fem år. De fleste forskningsstrategiene som er utarbeidet til nå har ligget innenfor en slik ramme.

Sørg også for å legge opp til et system for å revidere strategien. Selve strategiprosessen kan ta inntil et år. Det er derfor viktig å starte arbeidet med ny strategi/revidering av strategien i god tid før den eksisterende strategien ”går ut på dato”. Erfaringen tilsier for øvrig at arbeidet med strategi nummer to og tre er enklere og går raskere enn den foregående.

- **Råd 11. Politisk godkjenning?**

Det er vanlig at slike strategier blir godkjent av politisk ledelse.

Departementene vil ofte bruke eller ønsker å bruke strategien eksternt, den blir trykket og er i en del tilfeller lagt ut på departementets internettside. Denne type publisering forutsetter normalt at politisk ledelse har behandlet strategien.