

Minnesanteckningar från Akademi Sydosts studieresa till Skottland 3-5 oktober 2007

Några basfakta

Skottland har en befolkning på cirka 5 miljoner. Sedan 1998 finns ett mycket omfattande självstyre i förhållande till parlamentet i London. Det gäller inte minst på utbildningsområdet vilket medför att den högre utbildningen i Skottland styrs av delvis andra regler än vad som gäller i England, Wales eller Nordirland. Det tar sig t. ex. uttryck i att avgifter för högre utbildning inte införts i Skottland trots att de finns i England och Wales.

Vid valet 2007 blev Scottish National Party (SNP) det största partiet och dess ledare Alex Salmond är "First Minister" i spetsen för en minoritetsregering. SNP har bl.a. lovat att avskaffa det nuvarande studielånesystemet och i stället inför behovsprövade "grants" av gammal modell.

Det finns 21 "higher education institutions" i Skottland av vilka 13 har universitetsstatus. Ur legal synpunkt har alla universitet ställning som "private bodies" med egna styrelser men precis som i Sverige är den högre utbildningen till allra största delen finansierad av den offentliga sektorn.

Vid sidan av universiteten finns det en stark sektor med 43 "Further Education Colleges" som svarar för en ofta kortare och mer yrkesinriktad utbildning men också för en omfattande vidareutbildning. 500.000 personer uppges årligen vara inskrivna på någon utbildning vid dessa colleges.

I enlighet med gammal brittisk tradition fördelar regeringen inga pengar direkt till universitet och högskolor. Det sker i stället genom det organ som heter *The Scottish Funding Council* (SFC). Det är en organisation som sammantaget har uppgifter som i Sverige ligger dels på utbildningsdepartementet, dels på Högskoleverket. Man fördelar årligen 1,4 miljarder pund (c:a 18,5 miljarder kronor) till högre utbildning och forskning.

Som ett led i uppgiften att granska och utveckla högskoleutbildningen i Skottland är SFC också djupt engagerat i olika strategiska samarbetsprojekt mellan högskolor eller planer på sammanslagningar. En särskild "*Collaboration and Mergers Advisory Committee*" följer och stöder utvecklingen på området.

Studiebesöken

1) Scottish Funding Council

Det första studiebesöket var just på Scottish Funding Council där ett skotsk-svenskt seminarium kring strategiska samarbetsfrågor hade ordnats torsdagen den 4 oktober. (Programmet finns som bilaga).

Förutom en inledande presentation av det skotska högskolelandskapet fick de svenska gästerna en orientering av professor Rowena Arshad om de aktiviteter som *Collaboration and Mergers Advisory Committee (CMAC)* svarar för. Hon är kommitténs ordförande och hon berättade att CMAC ger SFC råd om bl.a. finansiering av samarbetsprojekt. En viktig roll för rådet och kommittén är nämligen att redan på ett förberedande stadium ge ekonomiskt stöd till högskolor som vill ge sig in på ett nära samarbete i olika former. Detta samarbete kan ibland leda till en sammanslagning och om så är fallet ska den nya sammanslagna enheten efter två år lämna en självvärdering som analyseras av CMAC för vidare ställningstagande av SFC och ytterst de ansvariga på regeringsnivå inom det skotska självstyret.

Under de senaste tio åren har sammanslagningar skett mellan lärarhögskolor och universitet, mellan mindre specialinriktade högskolor och universitet liksom mellan en rad "further education colleges".

Professor Arshad pekade på några lärdomar av de senaste årens sammanslagningar under bl. a. följande punkter:

- Vision – det gäller att man går in i samarbetsdiskussioner med en klar vision av vad man vill åstadkomma för fördelar genom det strategiska samarbetet.
- Mål – Visionen bör också innehålla ett mål för vad man organisatoriskt vill nå.
- Kommunikation – det är oerhört viktigt att hela tiden tala om för alla berörda vad man håller på med och vart man strävar.
- Ledarskap – processerna måste ledas av dem som har visionerna och målen klara för sig och som kan förmedla dem.

Till dessa mer övergripande punkter måste fogas också mer praktiska frågor som inte får försummas: lokaler, IT-system, anställningsvillkor mm.

CMAC ser som sin uppgift att samla på sig erfarenheter från samarbetsprocesser för att kunna föra dem vidare till nya aktörer på området. Det sker t. ex. genom årliga rapporter till SFC och genom informationsspridning till universitet och högskolor.

Efter detta gav Steve Cannon som är förvaltningschef vid Aberdeens universitet en orientering kring sammanslagningsprocesser från ett institutionellt perspektiv. Han har från olika nivåer följt detta under en lång rad år och pekade på både lyckade

sammanslagningar och på projekt som runnit ut i sanden. Också han betonade vikten av visioner, mål och ledarskap men han tillfogade därutöver två råd:

- Good planning!
- Be tough!

Ett par ytterligare synpunkter som han förmedlade:

- *Vision* – A sense of direction drawn from a clear and realistic vision is an essential pre-requisite for success. A statement which is unclear and unrealistic will not generate buy-in and will not be followed by an audience that by training is sceptical and questioning. The vision should articulate the distinctiveness and the value-added brought about by the merger and of course it must be communicated.
- *Leadership* – Post-merger integration demands firm and decisive leadership. Without it the merger will drift. One of the key determinants of success in post-merger integration is speed – and speed requires decisiveness. The top-management team should be in place in advance of the merger or shortly thereafter and then successively and quickly the levels immediately below.
- *Culture* – In mergers cultural imposition is the norm whether or not this is the most appropriate strategy. While imposing one culture on another is valid in some cases, it can destroy the value the merger was supposed to create. Where two organisations need to be fully integrated to release value, then a compound culture should be created, taking the best elements from each of the parent organisations to create a culturally superior child.

Steve Cannon betonade också vikten av att man tidigt tar de svåra besluten och att man inte låter någon rucka på den fastlagda färdriktningen. Trycket mot en tidig och fullständig integration måste komma nedifrån och inte tvingas på från ovan.

2) University of Paisley

Den 1 augusti i år gick University of Paisley och Bell College samman i en gemensam organisation som tills vidare heter University of Paisley men som man hoppas ska få namnet University of the West of Scotland från 20 november (mer om den kontroversiella namnfrågan nedan). Det nya universitetet har campus i fyra städer: Ayr, Dumfries, Hamilton and Paisley. Universitetsledningen finns i Paisley som ligger strax utanför Glasgow. De övriga orterna ligger längre söderut med Dumfries som det mest avlägsna från Paisley (cirka 150 kilometer).

Programmet för studiebesöket framgår av bilaga nedan. Rent allmänt kan sägas att detta besök liksom det föregående verkligen gav exempel på relevanta frågeställningar. Också denna gång var det påfallande hur många likheter det finns mellan Skottland och Sverige när det gäller de utmaningar som universitet och högskolor står inför.

Universitetets rektor, professor Seamus McDaid, gav en omfattande och intressant redogörelse för bakgrunden till sammanslagningen och hela den process som lett fram till grundandet av den nya organisationen. Man vill se sig som ett regionalt universitet för hela sydvästra Skottland och sammanslagningen har kommit till för att säkra ekonomisk och utbildningsmässig stabilitet, forskningsanknytning och samhällsengagemang.

Skottland står inför en ogynnsam demografisk utveckling med färre ungdomar under de närmaste åren och det gäller att höja utbildningsnivån och stimulera intresset för högskolestudier för att säkra regionens ekonomiska framtid. En vikande trend i studentrekryteringen hade kunnat noteras.

En viktig faktor bakom sammanslagningen är att regionen Lanarkshire (där Bell ligger) nu får ett universitetscampus med fulla examensrättigheter (i Skottland är forskarexamina förbehållna institutioner med full universitetsstatus). Totalt har det nya universitetet cirka 15.000 studenter varav cirka en tredjedel kommer från det gamla Bell College.

Samarbetsdiskussionerna började hösten 2002 och man övervägde inledningsvis både alternativet samarbete och alternativet sammanslagning. På det här stadiet fick man 75.000 pund (strax under en miljon SEK) som ett stöd för fortsatta diskussioner från Scottish Funding Council.

Ett "Academic Working Party" inrättades med ledande akademiska företrädare från de båda institutionerna. Efter diskussioner på olika nivåer såg man tre alternativ framför sig:

- Preferred Partnership (i.e. articulation / franchising / validation)
 - Structured approach in certain areas of activity but continuing competition in others
 - Finite / Based on goodwill / Respective governance & management structures remain in place
- Federal Structure
 - Single governing body but retention of subsidiary boards with reserved powers
 - Competition controlled & some administrative integration
 - Individual identities maintained
- Merger
 - Integration of all academic and administrative functions under one governing body and management structure
 - Dissolution of only one of the institutions, thereby preserving existing degree-awarding powers and University status

De båda första alternativen förkastades eftersom de ansågs innebära antingen begränsningar i samarbetsmöjligheterna eller kostsamma byråkratiska överbyggnader. Sedan man väl fattat detta beslut kom nästa etapp mellan 2003 och 2005. Då arbetade man vidare med stöd av 330.000 pund från SFC (cirka 4,4 miljoner SEK). En "Transitional Academic Plan" utarbetades och man bestämde att det på samtliga campus skulle finnas en kärna av tre utbildningsområden: 1) Health, 2) Business, 3) IT.

Under 2005 kom dock vad man kallade för en "hiatus period", ett plötsligt avstannande i planeringsarbetet. Det hade en del personella orsaker och kunde ha äventyrat hela projektet men från början av 2006 fortsattes ett målmedvetet och snabbt arbete mot en sammanslagning. En styrgrupp tillsattes och på detta stadium fattades också ett snabbt beslut om de ledande posterna i den nya organisationen. Samtidigt intensifierades informationen till personal och studenter.

För detta tredje stadium av implementering fick man på nytt anslag från SFC, denna gång 270.000 pund (drygt 3,5 miljoner SEK). Diskussion fördes också med alla berörda interna och externa intressenter på de fyra campusorterna.

Den vision man nu arbetade efter kan sammanfattas i följande punkter:

- A distinctive, high-quality, regional University
- A close partnership with further education colleges to deliver seamless, coherent, post-school education across the region
- Individual ambition and attainment of learners as driver of regeneration and change
- Dynamic set of industrial / public sector / health / University links
- A University working with stakeholders to have a transformational impact on the economy and communities that it serves

Mot den bakgrunden skisserades också de finansiella konsekvenserna av en sammanslagning. Även om den på lång sikt ska ge rationaliseringsvinster bör kostnaderna i ett övergångsskede inte underskattas. Under perioden fram till budgetåret 2009/10 räknar man med extra kostnader på cirka 21 miljoner pund (c:a 277 miljoner SEK). Av detta har man begärt – och fått - 14,9 miljoner (197 milj. SEK) från SFC. Det kan noteras att det största beloppet som rådet tidigare gett som stöd för en sammanslagning har legat på 5 miljoner pund.

Av totalbeloppet räknar man med att 6,9 miljoner pund avser personalkostnader, 6,3 miljoner IT-frågor och drygt 2 miljoner marknadsföring.

Som tidigare nämnts har namnfrågan varit svår att lösa och den var vid studiebesöket fortfarande inte helt klar. Här är en punkt där lokala politiker har haft bestämda åsikter. Det har dels gällt den geografiska bestämningen "West of Scotland" men också en motvilja från politiker i Paisley att bli av med "sitt universitetsnamn". På frågan om man funderat på ett mer neutralt namn knutet till någon historisk person svarade man att detta

alternativ inte rekommenderats av inhyrda marknadsföringskonsulter. För ett universitet som befinner sig på en internationell studentmarknad är det en fördel att det kan placeras geografiskt.

Om två år, 2009, kommer Scottish Funding Council att genomföra en “post-merger evaluation exercise” och då får rådet se om de fått valuta för det rekordbelopp som man hittills satsat på denna sammanslagning.

3) Glasgow Caledonian University

Det tredje studiebesökt genomfördes på eftermiddagen den 5 oktober och gällde Glasgow Caledonian University som ligger mitt i centrala Glasgow. Här var syftet inte främst att studera samarbetsfrågor utan snarare att se hur ett modernt och dynamiskt storstadsuniversitet arbetar.

Gruppen togs emot av rektor Pamela Gillies och hennes medarbetare som berättade att universitetet har mer än 14.000 studenter från cirka 90 länder. Man har mer än 90 olika utbildningslinjer på grundnivå och ett 40-tal ämnesområden på forskarutbildningsnivå.

Utmärkande för detta universitet mitt i en stad med hög arbetslöshet och sociala problem är en nära samverkan med statliga och kommunala myndigheter liksom med det privata näringslivet. Utbildningen är i hög grad yrkesinriktad och man lägger stor vikt vid flexibelt lärande. En imponerande anläggning är universitetets “learning café”, som även en sen fredagseftermiddag var fullt av studenter som utnyttjade den senaste teknologin i sitt lärande.

Caledonian vill i sin fortsatta utveckling prioritera följande styrkeområden

- Health
- The Environment
- Creative Cultures
- Business & Technologies
- Social Justice

Det var ett inspirerande besök på ett universitet som uppenbarligen spelar en viktig roll i en miljö där de närmaste grannarna är stora järnvägs- och busstationer samt ett av Europas största shoppingcenter.

(Minnesanteckningarna sammanställda av Torsten Kälvemark 2007-10-22)

Scottish-Swedish seminar at the Scottish Funding Council Thursday 4 October 2007

The programme

10.00 – 10.10: *John Kemp*, Deputy Director of Strategic Development - Welcome and presentation of the higher education landscape in Scotland.

10.10 – 10.40: A short review of the Swedish higher education scene and the political signals and other facts on the ground prompting cooperation and merger processes in our country (research funding, attracting students, international competition etc). Plus a presentation of the three institutions represented in the group.

10.40 – 11.00: *Rowena Arshad*, Chair of Collaboration and Mergers Advisory Committee (CMAC) - A presentation of the activities of CMAC with a focus on experiences from post-merger evaluations and on the published guidance for institution considering mergers.

11.00 – 11.10: Tea/Coffee break

11.10 – 11.30: *Steve Cannon*, Secretary of University of Aberdeen - Presentation on institutional perspective on mergers.

11.30 – 13.00: A joint discussion about collaboration, strategic alliances and eventual mergers based on some of the lessons learned from mergers in Scotland as outlined in the CMAC annual report from 11 May 2007:

- the need for a compelling and agreed vision
- effective leadership and change management
- the need for clearly constructed and assessable measures of success;
- the importance of paying close regard to HR and IT issues throughout;
- the need for the cultures in institutions to adjust to change both in the planning and implementation of cooperation and/or merger;
- the need for careful and detailed financial planning; and
- the need for the change process to be adequately resourced.

Under each heading the Swedish group could give a brief description of their plans and positions followed by comments from Scottish colleagues.

13.00 – 14.00: Lunch

**Programme for Seminar between
University of Paisley & “Academy Southeast”**

Friday 5th October 2007

10.00 – Welcome - *Mr Ed Weeple*

10.15-10.30 - Outline of the present situation in Sweden

10.30-10.45 - Outline of mergers and strategic co-operation in higher education in Scotland and the rest of the UK – *Mr Ian McCue*

10.45-12.00 - “Creating a New University for the West of Scotland” – *Prof. Seamus McDaid*

12.00-13.00 - Buffet lunch and discussion

13.00-13.15 - Closing remarks – *Mr Ed Weeple*