

# **En ny gemensam ekonomihögskola i sydost**

***Leif Lindmark***

**Projektledare**

## ***Innehållsförteckning***

Förord	3
Förslaget i sammanfattning	4
Utredningsuppdraget	9
Omvärldsförändringar	11
En nulägesbeskrivning	20
Verksamhetens grundbultar	24
Organisation, ledning och personal	35
Alternativa samverkans- och styrformer	42
Implementering av den nya ekonomihögskolan	53
Bilagor	
Bilaga 1 – Utredningsuppdraget - Projektplan	69
Bilaga 2 – Personal vid de tre ekonominstitutionerna	71
Bilaga 3 – Omsättningssiffror för de tre ekonomiinstitutionerna	73
Bilaga 4 - Utbildningsplatser vid de tre ekonominstitutionerna	74
Bilaga 5 – Personalsynpunkter på förslaget till ny Ekonomihögskola	75
Bilaga 6 – Synpunkter på förslaget från styrelsen för ekonomstudenterna i Kalmar	79

## **Förord**

I oktober 2004 inleddes ett utredningsarbete om ökad samverkan mellan de tre lärosätena i sydost med förre rektorn vid Mälardalens Högskola, Hasse Odenö, som projektledare. Resultatet av utredningsarbetet avrapporterades ett år senare. Rapporten låg till grund för ett gemensamt styrelse-seminarium i november 2005 där styrelserna för de tre lärosätena i sydost uttalade sin vilja till ett fördjupat samarbete. Med denna viljeyttring som grund initierades ett tiotal utredningsprojekt.

Detta är slutrapporten från den projektgrupp som utrett förutsättningar för och konsekvenser av en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. Projektgruppens arbete, i vilket också studenter deltagit, inleddes den 1 april 2006 och avslutades den sista november samma år. Studentrepresentanter i utredningsarbetet har varit Kalle Lang, Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola, Åsa Rollsjö, Baltic Business School, Högskolan i Kalmar och Elin Gräns, Ekonomihögskolan, Växjö universitet.

I rapporten redovisas, förutom beskrivningar av nuläge och omvärldsförändringar, ett antal grundbultar för den nya ekonomihögskolan och ett övergripande organisationsförslag. På många områden redovisar gruppen klara uppfattningar, på andra är det principer som slås fast. Det senare gäller t.ex. behovet, för att inte säga nödvändigheten, av fokusering och tydliga prioriteringar. Här är det principen som är viktig och inte de exemplifieringar som redovisas. Fokusering, vision och uppdrag liksom samarbetets konkreta innehåll och former är frågor som ingående skall diskuteras i den fortsatta processen. Projektgruppens förslag till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost ger rambetingelserna för dessa fortsatta diskussioner om de tre lärosätenas styrelser beslutar att arbetet skall drivas vidare. I uppdraget har vidare ingått att redovisa konkurrensmässiga fördelar, förvaltningsmässiga hinder, alternativ till det presenterade förslaget, förslag till genomförande, mm.

Ett antal upprepningar förekommer i rapporten. De är avsiktliga för att påminna läsaren om vad som sagts. Den som finner upprepningarna onödiga kan förhoppningsvis finna tröst hos den framlidne ekonomiprofessorn John Kenneth Galbraith som konstaterade att detta är det pris läsaren får betala för sitt utomordentliga minne och skärpta förstånd.

Projektet är som nämnts ett av ett tiotal projekt som utreds inom ramen för Akademi sydost. Projektgruppens slutrapport kommer sålunda att ingå i en större helhet. Vi ser fram mot fortsatta intressanta diskussioner om en ny gemensam ekonomihögskola i sydost.

Stockholm, Ronneby, Kalmar och Växjö den 30 november 2006

Leif Lindmark	Anders Nilsson	Nils Nilsson	Sarah Philipson
Projektledare	Sektionschef	Prefekt	Prefekt
Handelshögskolan i Stockholm	Managementhögskolan BTH	BBS HiK	Ekonomihögskolan VXU

## **Förslaget i sammanfattning**

### **Uppdrag och utgångspunkter**

Huvuduppdraget i denna rapport är att presentera ett förslag till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost som har en kvalitet och konkurrenskraft som påtagligt överstiger summan av de verksamheter som idag bedrivs i regionen oberoende av varandra. I uppdraget har ingått att analysera förutsättningar för och konsekvenser av förslaget, att beskriva organisation och samarbetsformer, förvaltningsmässiga hinder, alternativ till det presenterade förslaget, förslag till genomförande, mm.

En viktig utgångspunkt för att föreslå en satsning på en ny gemensam ekonomihögskola i sydost är de omvärldsförändringar som pågår nationellt och internationellt inom universitetsvärlden mot bl.a.:

- Ett ökat marknadstänkande
- En ökad konkurrens om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser
- Krav på ökad fokusering och specialisering
- Krav på tydligare och starkare ledarskap
- Strategiskt agerande
- En utveckling mot resultatnriktad finansiering och elitsatsningar
- Strategiska allianser
- En utveckling mot färre och större akademiska enheter

Dessa och andra omvärldsförändringar innebär att de tre ekonomiinstitutionerna i sydost, Managementhögskolan vid Blekinge Tekniska Högskola, Baltic Business School vid Högskolan i Kalmar och Ekonomihögskolan vid Växjö universitet, liksom flertalet andra ekonominstitutioner i landet, står inför en rad utmaningar de närmaste åren.

En övergripande utmaning är att kunna locka till sig studenter i en allt hårdare konkurrens med 26 andra lärosäten som erbjuder olika varianter på ekonomutbildningar. Visserligen rekryteras ett stort antal av studenterna till ekonomprogrammen regionalt, men det finns trots allt en betydande nationell konkurrens mellan universitet och högskolor om ekonomistudenter. Till bilden hör att antalet platser på ekonomprogrammen ökade kraftigt runt millenniumskiftet medan antalet sökande till ekonomprogrammen kontinuerligt minskat sedan 1998<sup>1</sup>. Enbart mellan 2005 och 2006 minskade antalet ansökningar med 7 %. Vid höstterminsstarten i år fyllde de tre ekonomiinstitutionerna vid de tre lärosätena i sydost knappt sina program.

En annan utmaning för de tre ekonominstitutionerna är att kunna hävda sig i konkurrensen om forskningsmedel när allt mer av forskningsresurserna går till större, fokuserade miljöer och för finansiering av stora forskningsprogram. Denna utveckling kommer ytterligare att förstärkas om resurserna till lärosätena eller delar av dessa börjar fördelas utifrån faktiskt uppnådda resultat. Modeller för detta finns att hämta från bl.a. Storbritannien. Även om samtliga tre ekonomiinstitutioner i sydost har forskningsverksamhet och direkt eller indirekt bedriver forskarutbildning är en

---

<sup>1</sup> Högskoleverket. Ekonomer – utbildning och arbetsmarknad. Rapport 2006:11 R. Stockholm 2006.

slutsats att den vetenskapliga basen är relativt svag och behöver förstärkas. En annan är att större miljöer, profilering och samverkan kommer att krävas för konkurrenskraft.

En tredje övergripande utmaning för universitet och högskolor är att utveckla relationerna till det omgivande samhället. Den utmaningen har också de tre ekonominstitutionerna i sydost som samtliga behöver utveckla vidareutbildningsverksamheten till stöd för näringslivsutvecklingen i sydost och för att inom några utvalda områden uppnå nationell och internationell konkurrenskraft. De kan också mer kraftfullt bidra till regional och nationell utveckling genom olika utredningsprojekt och andra aktiviteter. Relationer med det omgivande samhället ger inte bara intäkter, de ger också nya impulser till forskning och utbildning, de ökar studenters anställningsbarhet och leder till nya kontakter nationellt och internationellt. Relationerna är med andra ord till ömsesidig nytta.

### **Positiva effekter**

Projektgruppen är övertygad om att det är möjligt att skapa en ny gemensam ekonomihögskola i sydost som kommer att tillhöra de ledande i landet och som skapar mervärden för studenter, för personal och för de tre ekonomiinstitutionerna som går samman i en ny enhet. Den nya ekonomihögskolan kommer också att skapa mervärden för de tre lärosätena i sydost som blir den nya ekonomihögskolans "mödrar" och för regionen sydost. En ny gemensam ekonomihögskola i sydost med arbetsnamnet BKV<sup>2</sup> innebär ökad konkurrenskraft om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser. På nationell nivå kan den nya ekonomihögskolan ses som en föregångare till mer organiserade samarbeten mellan lärosäten.

Ett första konstaterande är att storleken i sig ger ökad synlighet. BKV kommer redan vid starten att vara en av de största ekonomiinstitutionerna i landet med över 4000 helårsstudenter, 200 lärare, forskare och forskarstuderande räknat i heltidstjänster och en omsättning på 210 miljoner kronor. Genom profilering, medvetna satsningar och ökad extern finansiering kommer verksamheten att växa, med ytterligare ökad synlighet som följd.

Projektet är unikt genom att BKV är en gemensam organisation för tre lärosäten och kommer därigenom få medial uppmärksamhet. Denna uppmärksamhet kan användas för att föra ut information om pågående forskning, om (nya) intressanta utbildningsprogram, om en ny modern pedagogik och om hur BKV systematiskt samarbetar med företag och andra organisationer i det omgivande samhället. Genom ökad storlek kan de samlade resurserna för marknadsföring och information användas mer effektivt.

Ytterligare ett argument för en ny ekonomihögskola i sydost är att en samlad verksamhet ger möjlighet att ta tillvara stordriftsfördelar. Inom t.ex. grundutbildningen ger de tre ekonomiinstitutionerna likartade ekonomiprogram. Genom en samlad verksamhet kan stordriftsfördelar tas till vara bl.a. när det gäller programutformning och innehåll, kursmaterial, duggor och tentor. Frigjorda resurser kan användas för bl.a. seminarier och problembaserade diskussioner med studenter och därmed för ökad kvalitet i utbildningen. Ett visst lärarutbyte i undervisningen är en annan kvalitetshöjande effekt.

---

<sup>2</sup> BKV är ett arbetsnamn och står för Blekinge, Kalmar och Växjö. Vad den nya ekonomihögskolan skall heta är en senare utredningsfråga.

En sammanslagen verksamhet ger också bättre möjligheter att bygga upp strukturkapital. Detta kan bl.a. ske genom systematisk användning av den nya digitala tekniken i utbildning och studentadministration, och genom uppbyggnad av långsiktiga relationer med näringslivet.

BKV kommer att ha en betydligt starkare vetenskaplig bas än de tre lärosätenas ekonomiinstitutioner var för sig. Men det är genom att fokusera forskningsresurserna till ett begränsat antal områden som BKV kan bli en ledande nationell aktör inom valda profilmråden. Prioriterade forskningsområden är med fördel ämnesövergripande. Drygt 4000 helårsstudieplatser innebär också möjligheter till specialisering och fokusering av utbildningsprogram och kursutbud och därigenom ökad konkurrenskraft nationellt och internationellt. Genom en medveten och sammanhållen profilering inom samtliga verksamhetsområden kommer de olika verksamheterna att kunna förstärka varandra i en positiv spiral.

För vidareutbildningen breddas den ”lokala” marknaden. Genom samarbete mellan tre campi kan ett bredare kursutbud och högre kvalitet erbjudas. En gemensam ny ekonomihögskola i sydost kan också verka som katalysator och pådrivare av en ökad integration i sydost till gagn för den regionala utvecklingen. BKV skall vara en motor i den regionala utvecklingen.

## **Identitet, ledning och organisation**

Den nya ekonomihögskolan kommer att bedriva grundutbildning, forskning, forskarutbildning och övrig verksamhet vid tre campi. Den bildas genom en sammanslagning av de tre nuvarande ekonomiinstitutionerna. Genom att rakt av slå samman de tre institutionerna undviks uppslitande diskussioner om vilka ämnen, och ytterst personer, som skall ingå i den nya ekonomihögskolan. De tre ekonomiinstitutionerna har delvis olika ämnessammansättning. Denna bredd skall ses som en fördel då analyser av dagens och morgondagens verklighet, liksom utbildningsprogram, ofta kräver olika perspektiv och tvärvetenskapliga ansatser.

I rapporten argumenteras för nödvändigheten att BKV har en tydlig egen identitet och ett starkt varumärke. Det innebär bl.a. att BKV skall ha egen logotype och en egen hemsida. BKV skall utfärda examensbevis och ha en egen fakultetsnämnd. Samtidigt skall det i olika sammanhang tydligt framgå att BKV är ett samarbetsprojekt mellan de tre lärosätena i sydost. För examinationsrätt och en fakultetsnämnd där tre lärosäten ingår krävs dispens från Utbildningsdepartementet<sup>3</sup>.

I rapporten argumenteras också för att BKV skall ha ett tydligt uppdrag och en vision som leder till handling. Vision och uppdrag, liksom val av profilmråden, kräver ingående diskussioner med personalen vid de tre ekonomiinstitutionerna, men också med andra intressenter. Profilmråden, uppdrag och vision är centrala inslag i det fortsatta utrednings- och utvecklingsarbetet och är ytterst en fråga för ledningen av BKV och den nya styrelsen.

För att kunna bygga upp en nationellt och internationellt konkurrenskraftig ny ekonomihögskola behövs en stark styrelse och en ledningsorganisation som förmår mobilisera resurser och göra erforderliga prioriteringar för att nå uppsatta mål. Styrelsen skall ha en sammansättning som gör

---

<sup>3</sup> Det bör påpekas att det enligt advokat Anders Stening inte behövs en dispens i examensfrågan. Den kan lösas genom att ange namnet BKV och formellt ange att samtliga tre lärosäten står bakom BKV (mindre synligt om man så vill)

att den i görligaste mån står över särintressen och ser till den nya ekonomihögskolan som helhet. Styrelse och ledning måste kunna balansera intressekonflikter mellan olika campi och andra intressenter, t.ex. olika regionala intressen.

Styrelsen skall ha en majoritet av externa ledamöter, externa i den bemärkelsen att de inte har sin dagliga gärning vid BKV. Projektgruppens förslag är att rektorerna för de tre lärosätena i sydost skall ingå i styrelsen (eller personer från det egna lärosätet som dessa föreslår). Genom denna koppling, åtminstone under en övergångstid på fem, tio år, får ledningen för respektive lärosäte direkt insyn i verksamheten. Det är samma modell som används i många dotterbolag i näringslivet. Det är också den modell som tillämpas av Högskolan i Jönköping där rektor för högskolan sitter i styrelsen bl.a. för dotterbolaget Internationella Handelshögskolan.

Den nya ekonomihögskolan leds av en rektor. Rektorsbegreppet används av bl.a. handelshögskolorna i Göteborg och Umeå och av Ekonomihögskolan i Lund. Rektor och rektors kansli föreslås bli placerade i Växjö. Delar av rektors kansli liksom ansvariga för olika verksamheter skall ha sin fysiska placering vid andra campi. Rektors kansli skall vara fysiskt åtskild från den operativa verksamheten i Växjö även om det kan ligga nära eller i direkt anslutning till verksamheten där. Avgörande är att placeringen tydligt signalerar att kansliet avser hela BKV och inte enbart är en Växjöangelägenhet.

Centralt i projektgruppens förslag till ny organisation är att det vid BKV inrättas en egen fakultetsnämnd. Fakultetsnämnden har kvalitetsansvar för utbildning och forskning och bereder tjänstetillsättningar. Fakultetsnämnden utses av disputerade lärare och forskare vid BKVs tre campi. För att garantera att representanter från samtliga tre campi ingår i fakultetsnämnden bör ledamöterna utses genom valkorporationer. Särskilda nämnder som är under- eller sidoordnade fakultetsnämnden kan bildas för grundutbildning, forskarutbildning och tillsättningsärenden. Studenterna skall ha representation i nämnderna.

## **Den fortsatta processen**

BKV är ett projekt som skall mobilisera ny energi bland anställda, studenter och andra intressenter runt BKV. Ett nytt projekt med ny energi medför sannolikt att nya resurser tillkommer för forskning, utbildning och annan verksamhet. För att det senare skall bli verklighet krävs att nya starka forskningsmiljöer skapas, att BKV även i andra avseenden skapar sig en tydlig och intressant profil och utvecklar verksamheten, t.ex. genom att systematiskt använda digital teknik och näringslivsrelationer i utbildningen.

En ny gemensam ekonomihögskola innebär omställningskostnader, men också kostnader i form av resor mm för att hålla samman verksamhet vid tre campi. De senare kostnaderna torde dock i relation till fördelarna med en större organisation vara relativt begränsade.

Nyckelresursen för all akademisk verksamhet är de lärare och forskare som skall driva och utveckla verksamheten. Organisations- och ledningsfrågor är viktiga, men utan duktiga, motiverade lärare och forskare nås inte några framgångar. Det är därför avgörande att personal, och även studenter, aktivt involveras i det fortsatta projektarbetet om ett beslut om en ny gemensam ekonomihögskola fattas av de tre lärosätenas styrelser. En sammanslagning av de tre ekonomiinstitutionerna som sådan löser inte många problem, men den ger nya rambetingelser som gör det möj-

ligt att flytta fram positionerna inom forskning och utbildning för att uppnå en ledande position nationellt och bli en intressant samarbetspartner internationellt.

En ny ekonomihögskola är en investering i en ny organisation, men också i delvis ny verksamhet. För detta krävs betydande ekonomiska resurser och ett betydande engagemang från de tre ekonomiinstitutionernas personal. Etableringen av en ny ekonomihögskola är ett långsiktigt projekt där olika delprojekt och utvecklingsinsatser successivt leder fram till det uppsatta målet. Det är en process som kräver ett aktivt stöd från de tre lärosätenas ledningar och styrelser för att lyckas.

Projektgruppens förslag är att den nya gemensamma ekonomihögskolan formellt startar den 1 januari 2009 och att den första kullen studenter tas in till höstterminen samma år. Tidpunkten för start den 1 januari 2009 kan tyckas avlägsen, men för en ordentligt genomförd process med personal och studenter djupt involverade i utvecklingsarbetet är tiden knapp. Det är därför viktigt att processen med kraft och utan dröjsmål drivs vidare om en ny gemensam ekonomihögskola i sydost bedöms vara ett fortsatt intressant projekt.

## **Utredningsuppdraget**

I oktober 2004 inleddes ett projekt för ökad samverkan mellan de tre lärosätena i sydost med före rektorn vid Mälardalens Högskola, Hasse Odenö, som projektledare. Projektet som fick arbetsnamnet Sydostutredningen genomfördes till stora delar inom ramen för olika delprojekt, däribland ett om ekonomiutbildningarna med docent Lars Behrenz, Ekonomihögskolan vid Växjö universitet, som projektledare.

I Sydostutredningens rapport som presenterades i oktober 2005 föreslogs ett utvidgat samarbete mellan VXU, HiK och BTH och vid ett gemensamt styrelseseminarium en månad senare uttalade styrelserna för de tre lärosätena sin vilja till ett sådant fördjupat samarbete. Med denna viljeyttring som grund har ett tiotal utredningsprojekt initierats, däribland ett om en ny ekonomihögskola i sydost. Syftet med det senare projektet har varit att undersöka förutsättningar för och effekter av ett fördjupat organiserat samarbete i form av en ny gemensam organisation.

Enligt de direktiv<sup>4</sup> som ligger till grund för utredningsarbetet om en ny ekonomihögskola i sydost är det långsiktiga målet att skapa en gemensam verksamhet inom ekonomiområdet i regionen med en kvalitet och konkurrenskraft som påtagligt överstiger summan av de verksamheter som idag bedrivs vid de tre lärosätena. För att uppnå detta krävs inte bara gemensamma satsningar inom grundutbildning och forskning utan även gemenskap avseende mål och verksamhetskultur. I utredningsdirektiven framhålls också att profilering av verksamheterna skall ske utifrån respektive lärosätes geografiska, historiska och kompetensmässiga förutsättningar.

I sammanfattning skall utredningsprojektet omfatta:

1. En fördjupad analys av förutsättningar för och konsekvenser av förslaget genomförande omfattande:
  - a. En beskrivning av framtida organisation och arbetsformer.
  - b. En detaljerad beskrivning av vilka konkurrensmässiga fördelar genomförandet av förslaget ger i förhållande till nuvarande verksamheter. Denna beskrivning bör utgå från dagsläget men bör även innefatta effekter av kända och förväntade förändringar av verksamheternas enskilda och gemensamma förutsättningar.
  - c. En analys av alternativa samverkansformer och deras för- och nackdelar relativt den föreslagna modellen.
  - d. En genomlysning av vilka eventuella regelmässiga hinder som kan föreligga för förslaget genomförande.
  
2. Ett utkast till avtal som reglerar förslaget genomförande omfattande:
  - a. Ekonomiska konsekvenser för de tre lärosätena innefattande såväl fakultetsanslag som grundutbildningsmedel (helårsstudenter) betingade av förändrad organisatorisk tillhörighet.
  - b. Ekonomiska åtaganden betingade av kostnader för förändringsarbetet
  - c. Åtaganden rörande geografisk omfattning av verksamheter.
  - d. Övergångsregler och tidsperiod för dessa.
  - e. Övrigt som behöver regleras i avtal.

3. En detaljerad handlingsplan för genomförandet omfattande:

---

<sup>4</sup> I bilaga 1 redovisas projektplanen för en gemensam ekonomihögskola i sydost.

- organisation
- tidsplan
- aktivitetsplan
- kostnadsuppskattning.

4. En tentativ plan för utvecklingen av den samlade verksamheten efter genomförande

- gemensam strategi
- kulturskapande åtgärder
- samverkansprojekt inom utbildning och forskning (goda exempel)

Dessutom skall projektet belysa förvaltningsrättsliga eller andra formella hinder för optimal samverkan.

Till projektledare utsågs Leif Lindmark, professor vid Handelshögskolan i Stockholm. I projektgruppen har vidare ingått sektionschef Anders Nilsson, Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola, prefekt Nils Nilsson, Baltic Business School, Högskolan i Kalmar och Sarah Philipson, Ekonomihögskolan, Växjö universitet. Representanter för studenterna vid de tre ekonomiinstitutionerna har aktivt deltagit i utredningsarbetet; Kalle Lang, Managementhögskolan, Blekinge Tekniska Högskola, Åsa Rollsjö, Baltic Business School, Högskolan i Kalmar och Elin Gräns, Ekonomihögskolan, Växjö universitet. Projektgruppens arbete påbörjades den 1 april 2006 och avslutades enligt fastställd tidplan den 30 november 2006.

## **Omvärldsförändringar**

I detta kapitel redovisas och diskuteras ett antal trender, problem och utmaningar som tillsammans med nulägesbeskrivningarna i nästa kapitel beaktats i arbetet med att ta fram ett förslag till en ny ekonomihögskola i sydost. Redovisningen inleds med en sammanfattning av en aktuell studie som genomförts på initiativ av Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) om framtidens universitet.

### **Framtidens universitet**

(IVA) konstaterar i slutrapporten om Framtidens universitet<sup>5</sup> att universitet och högskolor i hela världen befinner sig under ett starkt förändringstryck. Expansionen av högre utbildning och forskning har satt undervisningssystemet under stark ekonomisk press då finansieringen inte hängt med. Man konstaterar också att konkurrensen inom såväl utbildning som forskning ökat kraftigt. Analysen av det svenska universitetssystemet leder till slutsatsen att stora förändringar behövs. Ett annat konstaterande är att Sverige ligger efter jämfört med utvecklingen i många andra länder även om ett förändringsarbete pågår också i vårt land, vilket bl.a. tagit sig uttryck i ett par regeringspropositioner och nya utredningsuppdrag.

IVAs rapport om framtidens universitet utmynnar i ett antal förslag till politiker, universitet och högskolor, finansiärer samt näringsliv och myndigheter. Till politikerna riktas naturligtvis förslag om mer pengar för civil forskning men också förslag att ge lärosätena större självständighet och att styra lärosätena med uppdrag, belöningsystem och kvalitetskriterier. Resursfördelningen skall påverkas av utvärderingar av kvalitet, prestationer och effekter.

Universitet och högskolor uppmanas bl.a. att utveckla och implementera strategier för lärosätets profilering, utbildning och inriktning. Behovet av strategier för att skapa starka forskningsmiljöer, samordna infrastrukturer och för att etablera strategiska allianser påtalas också. I slutrapporten framhålls vikten av att fokusera, profilera och spetsa kompetensen inom styrkeområden. Där framhålls vidare vikten av att utveckla strukturer för samverkan med det omgivande samhället och alumni, inklusive en offensiv intäktsgenerering (sponsring, donationer, uppdrag) och att införa en offensiv personalpolitik som bland annat innebär strategiska rekryteringar för att stärka den kritiska massan inom strategiska områden. I slutrapporten framhålls betydelsen av att utveckla entreprenörskap och göra insatser för ökad jämställdhet och mångfald. Slutligen framhålls vikten av system som utvecklar och belönar ett gott ledarskap.

Finansiärer uppmanas att stimulera excellens, profilering och samverkan inom och mellan universitet och högskolor både nationellt och internationellt. Andra uppmaningar till forskningsfinansiärerna är att öka långsiktigheten i forskningsfinansieringen och ta hänsyn till lärosätenas egna strategier.

Förslagen ligger helt i linje med diskussioner och förändringar internationellt. De innebär betydande förändringar i universitetssystemet. IVAs förslag har trots detta kritiserats för att inte vara tillräckligt långtgående. Intressant med IVAs rapport är att den är resultatet av ett utredningsarbe-

---

<sup>5</sup> Framtidens universitet. Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), Stockholm 2006. Framtidens universitet är ett samarbetsprojekt mellan IVA, Energimyndigheten, Formas, KK-stiftelsen, NUTEK, Riksbankens Jubileumsfond, Stiftelsen för Strategisk Forskning, Svenskt Näringsliv och Vinnova.

te där de flesta av de ledande aktörerna inom det svenska universitetssystemet deltagit. Arbetet som sådant och presenterade förslag speglar sålunda hur diskussionerna om Sveriges framtida universitetssystem förs bland dessa aktörer.

## En internationell utblick

Inom ramen för IVAs projekt om Framtidens universitet genomfördes en internationell utblick<sup>6</sup>. Marknadstänkande, ökad konkurrens, fokusering och specialisering men också betoning av strategier och ledarskap är återkommande teman. De viktigaste erfarenheterna har i rapporten sammanfattats i punktform. De är bl.a.:

- En stark strävan till ökad autonomi bland universiteten
- En orientering mot ökat marknadstänkande
- En ökad konkurrens om studenter, lärare, resurser osv. Följden blir ökade krav på fokusering och specialisering för att möta konkurrensen
- En ökad betoning på strategiskt ledarskap. En framträdande tendens är att universiteten allt mer uppfattas som företag vilket i sin tur kräver ett tydligt och starkt ledarskap. Nya ledningsmodeller utmanar de traditionella
- Framväxt av entreprenöriella universitet. Entreprenörskapet betonar förmågan att agera strategiskt, parat med större finansiell mångfald och förändringskultur
- Tydliga tendenser i flera länder till resultatnriktad finansiering
- Samarbete i allianser, t.ex. gemensam marknadsföring eller en mer eller mindre långt gående arbetsfördelning
- Samverkan för att stödja regional tillväxt och utveckling. Detta ses av många universitet som en primär uppgift och bidrar även till att man kan ståta med världsledande forskning inom avgränsade områden (IVA, 2006).

I IVAs genomgång av utvecklingen internationellt konstateras att de europeiska universiteten, liksom de svenska, under de senaste decennierna har ”vuxit i utbildningsvolym och forskningsverksamhet utan motsvarande finansiell ökning. Det råder på flera håll ett tillstånd av stark ekonomisk press, ”underfinansiering”, samtidigt som behovet av koncentration och effektivisering samt omstrukturering växer i styrka. I Tyskland exempelvis försöker man få fram en skiktning av universiteten, bland annat i en grupp toppuniversitet” (IVA, 2006, sid 24).

Efter det att IVAs rapport publicerades har man i Tyskland fattat beslut om en satsning på excellens. Baserat på en bedömning av en internationell panel har tre universitet kvalificerat sig för extra resurser. De får årligen vardera 21 miljoner Euro extra i anslag fram till år 2011. Ett antal universitet får därutöver extra medel till bl.a. forskarskolor.

Storbritannien har genomfört en rad åtgärder, inte minst när det gäller sättet att fördela resurser, som medfört en påtaglig strukturell förändring. Universiteten i Nederländerna blev formellt autonoma från staten 1996. Sedan dess har det skett en omfattande förnyelse inom utbildning och forskning. Finansieringssystemet liknar det brittiska med kvalitetsinslag. Finansieringssystemet är också konstruerat för att stimulera förnyelse.

---

<sup>6</sup> Om inte annat anges har underlaget till detta avsnitt hämtats från Framtidens universitet, IVA, 2006 och från Högskoleverkets nyhetsbrev ”Internationellt om högskolan”.

Österrikes universitet har nyligen genomgått stora förändringar. En ledstjärna har varit att skapa ökad självständighet åt universiteten, bl.a. när det gäller resursanvändning. Grannlandet Schweiz har länge valt att koncentrera utbildning och forskning inom ekonomi och teknik till ett fåtal lärosäten.

Även i Frankrike pågår förändringar inom universitetssystemet som ligger i linje med vad som sker i andra länder i Europa. Den franska regeringen har presenterat ett förslag som innebär att de offentliga forskningsutgifterna kommer att öka med 27 procent fram till år 2010. Samtidigt skall forskningsanslagen bli mer konkurrensutsatta genom att en del av medlen skall fördelas av ett nytt centralt forskningsråd.

Det nordiska land som drivit frågor om förändringar i universitetssystemet längst när det gäller konkurrensutsättning av resurser och koncentration av forskning och högre utbildning till större enheter är Danmark. En utgångspunkt för det som nu sker i vårt grannland är det strategidokument som tagits fram av Danmarks globaliseringsråd. Det innehåller 333 punkter som skall leda till att Danmark på ett bättre sätt skall kunna möta globaliseringens utmaningar. I ett särskilt avsnitt om forskning sägs att Danmark måste ha universitet av världsklass. I de konkreta handlingspunkterna framhålls att universitetens basresurser från och med 2008 skall fördelas efter kvalitetskriterier, att sektorsforskningen skall integreras i universiteten, att elitutbildningar skall utmana de duktigaste studenterna och att universiteten skall få större frihet när det gäller att anställa de bästa forskarna.

Danmarks regering presenterade i början av oktober 2006 ett förslag till en radikal fusionering som kommer att påverka kartbilden över högre utbildning och forskning i landet. Genom att föra samman en rad institutioner vill man stärka Danmarks intellektuella och innovativa konkurrenskraft. Sammanslagningarna syftar till en kraftsamling för att Danmark skall kunna hävda sig i den internationella konkurrensen. Förslaget innebär att Danmark får tre stora universitet som resursmässigt blir bland de största i Europa. Det skall stärka möjligheterna att hålla kvar och attrahera duktiga studerande och forskare. Två tredjedelar av all offentlig forskning och högskoleutbildning i Danmark kommer i framtiden att finnas vid dessa tre universitet. I en nyligen presenterad utvärdering av forskarutbildningen i Danmark redovisas en modell för finansiering som ligger helt i linje med den övergripande danska strategin för finansiering av de danska universiteten<sup>7</sup>.

Vårt andra grannland Finland har, genom Regeringens råd för vetenskap och teknik med statsministern som ordförande, initierat en förändring och effektivisering av det finska universitetssystemet i riktning mot ett färre antal lärosäten.

Som avslutning på denna översiktliga genomgång av den internationella utvecklingen skall ytterligare en aspekt beröras. Den är relaterad till Bolognaprocessen som Sverige nu sent om sidos anpassar den högre utbildningen till. Det är ett konstaterande att utvecklingen kommer att fortsätta. European University Association (EUA) har under många år nära följt Bolognaprocessen och våren 2006 antog organisationen ett nytt visionsdokument. I en av dokumentets punkter konstateras att Bolognaprocessen bara är en början på ett utvecklingsarbete som universiteten måste bygga vidare på efter 2010. "Universities and their staff will, in the next decade, adapt to a world in

---

<sup>7</sup> Ministry of Science and Innovation, 2006, *A Public Good. PhD Education in Denmark. Report from an International Evaluation Panel.*

which most of the accumulated knowledge of centuries is available on every desktop and every mobile phone”. Traditionella föreläsningar med passiva åhörare måste ersättas med mer interaktiva metoder: ” Face-to-face tuition and learning has many virtues; it will survive, but as part of a wider armoury, in which the university as a physical presence will be blended with virtual means of tuition and access. At the same time the physical mobility of staff and students will continue to be an essential element of the European higher education landscape.” (Högskoleverket, Internationellt om högskolan, nr 13, 2006).

Den utveckling som beskrivs är redan här. Föreläsning och undervisningsmaterial från ledande universitet är redan allmänt tillgängliga via Internet och för studenter vid t.ex. York University i Kanada är närvaro i någon föreläsningssal inte en förutsättning för att kunna tillgodogöra sig föreläsningar. I IVA-aktuellt 8/2006 beskrivs hur studenterna kan ta del föreläsningar via iPod och på annat sätt. Studenterna erbjuds härigenom möjlighet att anpassa sin studiemiljö individuellt och ta del av föreläsningar i delar utifrån individuella inlärningspreferenser.

Denna utveckling ställer stora krav på användning av modern informationsteknologi och på uppbyggnad av strukturkapital, vilket i sin tur leder till krav på personella och ekonomiska resurser. Genom samverkan mellan institutioner och lärosäten kan kostnader för uppbyggnaden av detta strukturkapital slås ut på fler användare. Detta torde vara nödvändigt för att kostnaderna skall vara hanterbara om målet är att ta tillvara de möjligheter som den nya digitala tekniken ger och för att möta de krav som framtidens studenter kommer att ställa.

Sammanfattningsvis är den internationella utvecklingen mycket entydig. En koncentration av forskning och högre utbildning pågår till färre och större enheter och mer och mer av resurserna för universitetens verksamhet konkurreras ut. En annan tydlig utvecklingslinje är profilering och specialisering. Inte ens de allra bästa universiteten i världen som Harvard, MIT och Cambridge kan göra allt. Den utveckling som pågår i Sverige sedan en tid tillbaka, och som med all sannolikhet kommer att fortsätta, är sålunda inget isolerat svenskt fenomen. Sverige ligger snarare sent i utvecklingen än i dess framkant. Den nye svenske utbildningsministern har också uttalat sig för en fortsatt koncentration av medel till de mest framgångsrika universiteten och forskningsmiljöerna.

## **Trender och omvärldsförändringar som beaktats i utredningsarbetet**

### ***Forskning och forskarutbildning***

Bl.a. följande förändringar har beaktats i utredningsarbetet:

- Minskade statliga direktanslag för forskning, mer resurser för ansökan i konkurrens
- Prioritering av teknik, naturvetenskap och medicin
- Prioritering av starka forskningsmiljöer och stora forskningsprogram
- Prioritering av internationellt samarbete, EU-medel
- Andra finansieringskällor än forskningsråd, -fonder
- Satsning på forskarskolor
- Ökade krav på medfinansiering av forskningsprojekt

Sammanfattningsvis pekar utvecklingen av forskningsfinansieringen i Sverige på en ökad prioritering av (internationell) konkurrenskraft, kritisk massa och excellens. Sett i det perspektivet har ekonomiinstitutionerna vid de tre lärosätena i sydöstra Sverige en relativt svag position. Nya ut-

redningar om den svenska forskningsfinansieringen kommer sannolikt att leda till att denna utveckling förstärks. I det utredningsuppdrag som regeringen givit Dan Brändström, vd för Riksbankens Jubileumsfond, ingår att analysera prestations- och relationsrelaterade kriterier för tilldelning av statliga resurser till universitet och högskolor. I förlängningen ligger att forskningsresurserna i framtiden i större utsträckning kommer att gå till de universitet och högskolor som inom olika områden varit mest framgångsrika, dvs. till ett relativt litet antal universitet och högskolor.

En sådan utveckling är helt i linje med Vetenskapsrådets uppfattning i frågan om förstärkt basstöd för forskning och forskarutbildning. ”Vår bestämda uppfattning är att även fördelningen av dessa nya medel måste ske i konkurrens. Vi har tidigare, tillsammans med SUHF, diskuterat ett system byggt på ”retroaktiv” konkurrens, att de statliga forskningsfinansiärernas stöd ska användas som värdemätare på universitetens och högskolornas kvalitet. Det skulle ge ett effektivt system, baserat på redan gjorda peer review-bedömningar.” (GD Pär Omling, Vetenskapsrådet, Ledare i Forska 4:2006).

Docent Mats Benner, Forskningspolitiska institutet i Lund, är inne på samma tankegång. ”Utvecklingen i Norden följer en allmän trend värden över. Om enskilda länder skall kunna hävda sig i den internationella konkurrensen måste de ha en organisationsstruktur som kan administrera större forskningssatsningar och ta fram strategier och göra prioriteringar på nationell nivå. I stort har förändringarna tjänat två syften. Dels har man velat koncentrera och renodla stödet till grundforskningen genom större satsningar, dels har man velat intensifiera satsningar på innovationer och samarbete med näringslivet”. (Intervju i Forska 4:2006)

Ett relativt aktuellt exempel på hur forskningsresurser koncentreras till utvalda forskningsmiljöer är Linnéstödet. I en första omgång fick 20 miljöer dela på 140 miljoner kronor årligen under 10 år. Samliga stöd gick till de äldre universiteten. Inte något gick till de nya universiteten eller högskolorna<sup>8</sup>.

En slutsats är att BKV måste förhålla sig till denna utveckling genom att koncentrera forskning och forskarutbildning till ett mindre antal områden och inom dessa bygga upp en konkurrenskraftig verksamhet genom samarbete mellan forskare inom BKV:s tre campi och genom samverkan med andra starka forskningsmiljöer nationellt och internationellt. Ett ökat samarbete med näringslivet och olika myndigheter är en annan nödvändig utvecklingslinje.

### **Grundutbildning**

Följande trender, problem och utmaningar har beaktats i utredningsarbetet:

- Ekonomiutbildningar vid 29 lärosäten i landet
- Kraftig volymtillväxt i utbildningsplatser
- Trendmässig minskning av antalet sökande
- Ökad arbetslöshet bland ekonomer
- Betydande kvalitetsskillnader mellan lärosäten som sannolikt kommer att bli mer uppmärksammade
- En solid vetenskaplig grund avgörande för att tillhöra de främsta

---

<sup>8</sup> Nationalekonomerna vid Ekonomihögskolan i Växjö och BBS i Kalmar får dock del av ett av stöden genom samarbete med en forskargrupp vid Lunds universitet.

- En nära samverkan med näringslivet och andra aktörer i det omgivande samhället blir allt viktigare
- Ökade krav på internationell orientering
- Anställningsbarhet blir viktigare för vilka utbildningar och lärosäten studenterna väljer, ökade krav på karriärservice
- Minskade statliga anslag/student
- Bologna-processen – nya program och ökad konkurrens
- Studentavgifter

En första och helt grundläggande observation att beakta vid en diskussion om en ny ekonomihögskola i sydost är att utbildning i ekonomi bedrivs vid 29 universitet och högskolor i landet. Visserligen rekryteras ett stort antal av studenterna till ekonomiprogrammen regionalt, men det finns trots allt en betydande konkurrens om ekonomistudenter mellan landets universitet och högskolor. Till bilden hör att antalet platser på ekonomiprogrammen ökade kraftigt runt millenniumskiftet medan antalet förstahandssökande kontinuerligt minskat sedan slutet av 1990-talet, från 12 998 år 1998 till 10578 år 2005<sup>9</sup>. Antalet ansökningar till ekonomiprogrammen fortsatte att minska till antagningarna hösten 2006. Nedgången i antalet ansökningar var hela 7 % som dock var lägre än genomsnittet för alla program till universitet och högskolor höstterminen 2006<sup>10</sup>.

En helt avgörande strategisk fråga för de tre ekonomiinstitutionerna i sydost är därför hur man skall agera i konkurrensen med de andra 26 lärosätena som ger ekonomutbildningar. Konkurrensen från utländska lärosäten om svenska studenter kan också förväntas öka. De tre ekonomiinstitutionerna i sydost finns utanför de stora metropolerna i landet och tillhör gruppen nya universitet och högskolor med relativt sett begränsade resurser, inte minst för forskning. Det koncept som skall ligga till grund för en ny samlad verksamhet måste beakta dessa förhållanden.

I Sverige är ranking av utbildningar mindre vanligt och har hållits tillbaka av politiker och myndigheter med koppling till högskolevärlden. De få rankingar som gjorts har också med rätta ifrågasatts. Samtidigt är det uppenbart att det finns (upplevda) kvalitetsskillnader mellan landets universitet och högskolor, vilket bl.a. tar sig uttryck i olika söktryck till ekonomutbildningarna och i hur arbetsgivare ser på olika utbildningar vid rekrytering. Studenter är medvetna om dessa skillnader, om inte tidigare, så när man är på väg ut på arbetsmarknaden efter avslutade studier. Att inte rankingar och andra mer systematiska jämförelser av utbildningsprogram görs (bortsett från de kvalitetsuppföljningar som Högskoleverket gör och internationella rankingar<sup>11</sup>) är anmärkningsvärt med tanke på hur andra tjänster och produkter löpande testas och jämförs.

Ett aktuellt exempel på skillnader i hur olika utbildningar uppfattas är Tidskriften Campus undersökning om ekonomistudenternas förväntningar på anställning inom tre månader efter examen. Med undantag för studenter vid Handelshögskolan i Stockholm är det relativt få som tror att de inom denna tidsperiod skall ha ett arbete. Bland studenterna i Lund som intar andra plats på listan

<sup>9</sup> Högskoleverket. Ekonomer – utbildning och arbetsmarknad. Rapport 2006:11 R. Stockholm 2006.

<sup>10</sup> VHS. Pressmeddelande.

<sup>11</sup> I mitten av september publicerade Financial Times sin årliga ranking av Master of Science program i ekonomi. Handelshögskolan i Stockholms civilekonomprogram rankades som åttå i Europa och främst bland nordiska utbildningar. Det gemensamma masterprogram som HHS ger tillsammans med 16 andra ledande handelshögskolor och ekonomiinstitutioner i Europa rankades som näst bäst.

är andelen 37 % och bland studenterna vid Högskolan i Halmstad endast 13 %. För de tre lärosätena i Sydost ligger andelen mellan 19 och 23 %. Civilekonomernas årliga undersökning av ekonomstudenter efter avslutade studier visar bl.a. på löneskillnader mellan studenter med examen från olika lärosäten och skillnader i hur de uppfattar studiernas relevans för de arbetsuppgifter de har.

Den hårdnande konkurrensen om studenter, Bologna-processen med ett ökat fokus på anställningsbarhet och sannolikt framtida rankinglistor kommer i ökad utsträckning att synliggöra skillnader mellan lärosätenas utbildningar. Detta kommer rimligen att påverka studenternas val av utbildningsprogram och lärosäte. Detta är både ett problem och en möjlighet för BKV. Ett problem därför att lärosätena i sydost har ett relativt litet regionalt befolkningsunderlag och en relativt svag arbetsmarknad, en möjlighet därför att en ökad betoning på innehåll, kvalitet och anställningsbarhet ger möjligheter till åtgärder som ökar BKVs attraktionskraft. T.ex. framhåller Civilekonomerna att nyckeln till arbete snabbt efter examen är praktikplatser och att universitet och högskolor kommer närmare näringslivet och skapar kontaktytor för studenterna. I andra sammanhang har också utlandserfarenhet och utlandsstudier framhållits.

Bologna-processen innebär en tydligare uppdelning av utbildningen i olika cykler där vissa lärosäten sannolikt mycket aktivt kommer att agera för att rekrytera studenter till program på masternivå, medan andra endast kommer att ge program upp till kandidatnivå, antingen därför att man inte har examinationsrätt för utbildningar på masternivå eller därför att man av resursskäl väljer att avstå. En konsekvens av Bologna-processen är att konkurrensen om studenter på masternivå nationellt, men också internationellt, kan förväntas öka<sup>12</sup>.

BKV har genom Växjö universitetsstatus rätten att ge masterprogram<sup>13</sup> och Ekonomihögskolan har beslutat att ge tvååriga masterprogram. Frågan är därför inte om BKV skall ge masterprogram utan vilka program som skall ges, vid vilka campier de skall ges och hur man skall klara konkurrensen med andra lärosäten. Valet handlar inte bara om ekonomiska och personella resurser, det är också en fråga om programinnehåll, t.ex. i termer av smala fokuserade program eller bredare program.

Andra viktiga trender att förhålla sig till är ökade krav på en solid vetenskaplig bas för utbildningen, ökade krav på en nära samverkan med det omgivande samhället och då speciellt med näringslivet regionalt men också nationellt och internationellt, ökad krav på entreprenörskap i utbildningsprogram och annan verksamhet, ökade krav på internationell orientering i utbildningen samt ökade krav på karriärservice för att underlätta övergången för studenter till arbetslivet. Dessa senare trender diskuteras mer ingående längre fram i rapporten i samband med att den nya ekonomihögskolans grundbultar behandlas.

En slutsats är att utvecklingen inom pedagogik, krav på internationell verksamhet, karriärservice mm leder till ökade krav på att tillvara stordriftsfördelar genom samverkan. BKV som organisa-

---

<sup>12</sup> I IVAs projekt om framtidens universitet finns ett förslag att Sverige skall utveckla ett antal masterprogram inom olika områden som är konkurrenskraftiga i internationell jämförelse. För detta krävs betydande extra resurser jämfört med dagens ersättningar per helårsstudent och prestationer.

<sup>13</sup> Managementhögskolan har inom kort denna rättighet genom att BTH har teknik som vetenskapsområde och utbildning i industriell ekonomi.

tion har större möjligheter att ta tillvara stordriftsfördelar än vad varje enskild ekonomiinstitution kan genom olika former av lösare och temporära samarbeten. En annan slutsats är att det är svårt att konkurrera med standardprogram, dvs. program som är relativt likartade vid flertalet av landets universitet och högskolor. Standardprogram behövs som en del i utbildningsutbudet, men för konkurrenskraft måste betydande delar av grundutbildning ha en profil som ”sticker ut” från de program som flertalet andra lärosäten erbjuder. Genom profilering kan BKV nå studentgrupper i hela landet och också i utlandet, samtidigt som det är lättare att kommunicera ett profilerat utbildningsutbud till potentiella studenter.

### ***Det omgivande samhället***

Även när det gäller det omgivande samhället finns ett antal förhållanden och förändringar som måste beaktas:

- Livslångt lärande
- Samverkan och samproduktion allt viktigare
- Högskolan och däribland ekonomiinstitutioner förväntas vara en motor för tillväxt
- Relativt svag tillväxt i sydost

Ökad närhet och samverkan mellan näringsliv och högskola blir ett allt mer uttalat krav från olika samhällsaktörer. Huvudförklaring är naturligtvis att kunskap och kompetens blir allt viktigare för nationell och internationell konkurrenskraft. Exempel är forskningssamverkan inom främst teknik, naturvetenskap och medicin mellan universitet och högskolor å ena sidan och näringslivet å den andra för att få fram nya produkter och tjänster. Men också utbildning på högskolenivå blir allt viktigare, bl.a. manifesterat i den ökade betydelsen av livslångt lärande. Gränserna mellan universitet och högskola suddas ut när samproduktion och inte bara samverkan ökar.

Universitet och högskolor tillmäts en allt viktigare roll för den regionala utvecklingen. Detta dels genom att högskolor drar till sig studenter, lärare/forskare och annan personal, dels genom att högskolan drar till sig andra aktiviteter och aktörer som är viktiga för den regionala utvecklingen. Högskolor bidrar också med ny kunskap. I många av världens idag mest framgångsrika och dynamiska miljöer är universitet viktiga motorer för den utveckling som sker.

Tillväxten i sydöstra Sverige är lägre än i flera andra delar av landet och speciellt i jämförelse med storstadsregionerna. Genom en utvecklad samverkan på många plan med näringslivet och andra regionala aktörer skulle BKV aktivt kunna bidra till regional tillväxt samtidigt som denna samverkan skulle främja grundutbildning, forskning och forskarutbildning. En win-win situation kan skapas där samverkan är till ömsesidig nytta.

### ***Samhällskrav***

Det finns också andra krav från samhället som i framtiden kan få betydligt större effekter för universitet och högskolor än vad de har idag. Dessa krav kunde ha redovisats under rubriken ovan, men är av en annan karaktär varför de fått en egen rubrik. Åtminstone två sådana krav kan identifieras av betydelse för utformningen av BKV:

- Ökade krav på formulering av tydliga mål och utvärdering av uppnådda resultat
- Finansiering kopplas till uppnådda resultat

Mål och utvärdering av gjorda insatser blir allt vanligare inom allt fler samhällssektorer. Riksrevisionens granskningar av olika program och myndigheter är bara ett av flera exempel. En utveckling mot ökade krav på formulering av mål och utvärdering av gjorda insatser kommer också inom den akademiska världen. Till uppnådda resultat kan kopplas finansiering enligt någon variant på den modell som används i Storbritannien, vilket är ytterligare ett argument för profilering. Om vi går mot en utveckling där resurstilldelningen kopplas till faktiskt uppnådda resultat blir det viktigt för BKV att inom några områden skapa sig position som gör att man sticker ut och får "betalt" för uppnådda resultat.

## **Några avslutande kommentarer**

I kapitlet har ett antal trender, problem och utmaningar redovisats som påverkar universitetens och högskolornas attraktivitet i den allt hårdare konkurrensen om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser. Flertalet diskuterade omvärldsförändringar är i högsta grad internationella och inte specifika för svenska lärosäten. De handlar inte om tillfälliga förändringar, utan om långsiktiga, strukturella förändringar som innebär att konkurrensen kan förväntas bli ännu mer uttalad i framtiden. Det kan också konstateras att Sverige inte ligger i framkant när det gäller anpassning till dessa trender och inte heller när det gäller att ta tillvara de möjligheter som utvecklingen också innebär.

I analyser av den pågående utvecklingen är ett ökat marknadstänkande, ökad konkurrens, fokusering och specialisering, liksom betoning av strategier och ledarskap återkommande teman. Andra centrala teman är en utveckling mot ökad storlek, krav på starka forskningsmiljöer och stora forskningsprogram. Den nu pågående utvecklingen i Danmark är bara ett exempel på den anpassning som pågår internationellt till nya förutsättningar.

Projektgruppens uppdrag är att ta fram ett förslag till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. I detta ligger att analysera om en ny gemensam ekonomihögskola i sydost leder till ökad kvalitet och förbättrad konkurrenskraft. Utifrån de omvärldsförändringar som redovisats kan man argumentera för att fokusering och specialisering kan göras inom ramen för respektive ekonomiinstitution och att ledningsarbetet i nuvarande organisationer kan professionaliseras. Men även om dessa och andra förändringar görs förblir kompetensbasen vid de tre ekonomiinstitutionerna tagna var för sig relativt liten och bräcklig och resurserna för satsningar på uppbyggnad av t.ex. strukturkapital är begränsade.

Satsning på en ny gemensam ekonomihögskola skall ses som ett proaktivt agerande till pågående omvärldsförändringar. Det är projektgruppens bestämda uppfattning att en sammanslagning av de tre ekonomiinstitutionerna i sydost innebär förbättrade konkurrensförutsättningar. Men att bara slå samman tre institutioner i en ny organisation är inte tillräckligt för framgång. Ekonomiska och personella resurser måste koncentreras till några få områden som gör den nya ekonomihögskolan till en ledande aktör nationellt och till en intressant samarbetspartner internationellt inom valda profilområden. Strategier måste formuleras och ledningsarbetet professionaliseras för att verksamheten skall kunna styras mot den vision och de mål som styrelse och ledning i samarbete med personalen beslutar sig för. Dessa och andra frågor om verksamhetens innehåll och organisation diskuteras längre fram i rapporten.

## **En nulägesbeskrivning**

I kapitlet beskrivs översiktligt den verksamhet som bedrivs vid de tre ekonomiinstitutionerna i sydost, Managementhögskolan vid Blekinge Tekniska Högskola, BBS vid Högskolan i Kalmar och Ekonomihögskolan vid Växjö universitet, med vissa reflektioner om behov av förändringar för ökad konkurrenskraft. Syftet är att redovisa en översiktlig, men ändå tydlig bild av nuläget vid de tre ekonomiinstitutionerna som grund för förslaget om en ny ekonomihögskola.

## **Den samlade verksamhetens storlek**

Efter en sammanslagning av de tre ekonominstitutionerna i sydost skulle antalet lärare, forskare och forskarstuderande uppgå till knappt 200 räknat i heltidstjänster, varav 18 professorer och drygt 40 docenter och universitetslektorer. Vidare skulle BKV ha ett drygt trettiotal heltidstjänster för administrativa uppgifter mm. För en mer detaljerad redovisning av personalsammansättningen vid de tre ekonomiinstitutionerna hänvisas till bilaga 2.

Även i ekonomiska termer blir verksamheten vid BKV relativt stor. Omsättningen skulle uppgå till knappt 210 miljoner kronor. Grundutbildningen dominerar med drygt 150 miljoner. Forskning och forskarutbildningen skulle i den sammanslagna verksamheten uppgå till knappt 50 miljoner kronor och övrig verksamhet till knappt 10 miljoner kronor (se vidare bilaga 3 för en mer detaljerad redovisning med fördelning på de tre ekonomiinstitutionerna).

## **Forskning och forskarutbildning**

Ekonomihögskolan vid Växjö universitet har fakultetsanslag för forskning och forskarutbildning. Även BBS och Managementhögskolan disponerar mindre fakultetsanslag (se vidare kapitel om implementering av den nya ekonomihögskolan). Varken Blekinge Tekniska Högskola eller Högskolan i Kalmar har dock vetenskapsområde inom samhällsvetenskap. Det är ett mindre problem för Managementhögskolan som inom kort kan utnyttja BTHs vetenskapsområde inom teknik för forskarutbildning i ekonomi (industriell ekonomi). Även om samtliga tre lärosäten har forskningsverksamhet och direkt eller indirekt bedriver forskarutbildning är den vetenskapliga basen relativt svag och behöver förstärkas. Det gäller också Ekonomihögskolan vid Växjö universitet. En solid vetenskaplig bas är viktig i sig, men också av stor betydelse för övrig verksamhet vid BKV.

Ekonomihögskolans budget för forskning 2006 (inkl. forskarutbildning) uppgår till knappt 30 miljoner kronor, för BBS till drygt 10 mkr och Managementhögskolan till knappt 9 mkr. Ekonomihögskolans forskningsverksamhet uttryckt i termer av ekonomiska resurser är sålunda betydligt mer omfattande än de båda övriga lärosätenas. I relation till den samlade budgeten 2006 för de tre lärosätenas ekonomiinstitutioner uppgår forskningsresurserna till 23 %.

Forskarutbildningen är av naturliga skäl mest utbyggd vid Ekonomihögskolan i Växjö, men även vid de andra lärosätena finns forskarstuderande som formellt är inskrivna vid andra universitet i landet. Ekonomihögskolan har 22 doktorander, BBS sex och Managementhögskolan åtta.

Samtliga tre lärosäten har historiskt en stark undervisningsorientering. Vid samtliga tre lärosäten behöver verksamheten bli mer forskningsorienterad i termer av bl.a. ökad forskningsvolym, större forskningsprogram, internationell publicering och effektivitet i forskarutbildningen. Detta skall inte tolkas som en nedtoning av annan verksamhet. En sådan motsatsställning finns inte. En om-

fattande och högkvalitativ forskning är som framhållits en viktig förutsättning för andra verksamheter inklusive grundutbildning. Det får därför inte råda något som helst tvivel om att all verksamhet vid BKV skall vila på en solid vetenskaplig grund.

Att förändra en stark kultur är svårt i alla organisationer. Det gäller i kanske än högre grad akademiska organisationer. Skall den starka undervisningsorienteringen brytas måste resurserna för forskning öka, såväl från de egna lärosätena, från externa forskningsfinansiärer som forskningsråd och forskningsstiftelser, som från myndigheter, organisationer och företag. För det krävs konkurrenskraftig forskning inom några utvalda områden, stora forskningsprogram och internationellt forskningssamarbete.

Utveckling av forskning och forskarutbildning handlar i hög grad om en stark ledningsorganisation som kan göra prioriteringar och om forskare som kan initiera och genomföra stora forskningsprogram. Det handlar också om personer som är kulturskapande när det gäller vikten av internationell publicering och en effektiv forskarutbildning och om hur egen och andras forskning kan användas i grund- och vidareutbildning.

## Grundutbildning

Samtliga tre lärosäten har en omfattande utbildning inom ekonomi och närliggande discipliner. Tillsammans disponerar de tre ekonomiinstitutionerna drygt 4000 helårsstudieplatser för utbildning i företagsekonomi, nationalekonomi och andra ämnen som statistik och juridik som ingår i institutionerna (se bilaga 4 för en mer detaljerad redovisning). Därmed blir utbildningsverksamheten vid BKV faktiskt en av de största i landet. Som jämförelse kan nämnas att Lund har 4900 helårsstudenter inom ekonomiområdet<sup>14</sup> och Handelshögskolan i Göteborg 3900 verksamhetsåret 2006. Ett annat mått på grundutbildningens omfattning är att av respektive lärosätes helårsstudieplatser svarar Managementhögskolan för 31 %, och BBS och Ekonomihögskolan för 22 % vardera. Storlek ger synlighet, möjligheter att utnyttja stordriftsfördelar och bättre möjligheter till profilering av program- och kursutbud.

De tre ekonomiinstitutionerna i sydost konkurrerar om studenter med 26 andra universitet och högskolor i landet. Inte några utbildningsprogram vid de tre lärosätena i sydost återfinns bland de som har det största söktrycket. Skillnader finns dock mellan de tre lärosätena i sydost. Ekonomihögskolan har generellt högre antagningspoäng till sina program än BBS och Managementhögskolan, men antagningspoängen för den sist antagne faller. De tre ekonomiinstitutionerna fyller knappt platserna på programmen. På fristående kurser och magisterprogram (masterprogram) är situationen än mer bekymmersam. Antalet tillgängliga platser är på många kurser och program fler än intresserade studenter, med tomma platser och ekonomiska problem för institutionerna som följd.

Betydande överlappningar finns i programutbud mellan de tre ekonomiinstitutionerna även om skillnader också finns. Samtliga tre lärosäten erbjuder ekonomiprogram av traditionellt slag. Med dessa program konkurrerar de med varandra med i princip samma utbildningserbjudande, även om målgrupperna geografiskt delvis skiljer sig. Ett fortsatt erbjudande av traditionella ekonomiprogram i olika varianter skulle med fördel kunna samordnas mellan de tre lärosätena och stordriftsfördelar i utveckling och genomförande skulle kunna utnyttjas. Möjligheterna till specialise-

---

<sup>14</sup> Inklusive campus Helsingborg.

ring och profilering skulle också öka genom att samordna utbildningsverksamheten med delvis olika specialiseringar vid BKVs tre campi. Ansökningstrycket under senare år till de olika ekonomiprogrammen i sydost stöder tanken på en profileringsstrategi.

Antalet utbildningsplatser i ekonomi i landet ökade kraftigt runt millenniumskiftet och många ekonomer har under senare tid haft betydande svårigheter att komma ut på arbetsmarknaden efter avslutade studier. Det kan diskuteras om den ökade arbetslösheten främst är ett konjunkturellt eller strukturellt problem. En annan utveckling är att antalet ansökningar trendmässigt minskat till landets ekonomiutbildningar. Frågan är vad som händer när den demografiska utvecklingen vänder och antalet potentiella studenter minskar. Lärosäten utanför de större befolkningsmetropolerna och de med utbildningar som uppfattas som mindre attraktiva är då de första som kommer att få problem. I det perspektivet är det av avgörande betydelse att skapa ett programutbud som sticker ut och som lockar studenter inte bara från den egna regionen utan även från andra delar av landet och utlandet. Synligheten bland potentiella studenter måste också radikalt förbättras genom tydlig information om vad man har att erbjuda. I det ingår att skapa ett attraktivt varumärke.

## Övrig verksamhet

Forskning och utbildning har en allt större betydelse för regional och nationell utveckling. I det perspektivet är det otillfredsställande att vidareutbildningen i ekonomi inte är mer omfattande vid de tre lärosätena i sydost. För 2006 beräknas den samlade vidareutbildningen omsätta 7 miljoner kronor för de tre ekonomiinstitutionerna<sup>15</sup>. Därtill kommer övriga uppdrag med 2 miljoner kronor i omsättning.

Om BKV skall vara en resurs för regionen och vara en motor i den regionala utvecklingen är en bra och omfattande vidareutbildning för företag och andra organisationer i regionen ett nödvändigt villkor. BKV kan också bidra till den regionala utvecklingen genom olika utredningsprojekt och genom andra aktiviteter. Genom samverkan mellan BKVs tre campi kan intressanta synergier uppnås. Ett starkt regionalt engagemang ger också BKVs forskare och lärare nya impulser som kan användas i såväl grundutbildning som forskning. En annan positiv effekt är nya finansieringskällor för forskning.

BKV måste också nå ut utanför den egna regionen. Genom samverkan kan specialistkompetens vid de tre ekonominstitutionerna användas och utvecklas för att i betydligt större utsträckning än i dag nå ut nationellt och internationellt med vidareutbildning och andra aktiviteter.

## Några avslutande kommentarer

Status quo är inte ett alternativ för vare sig de tre ekonomiinstitutionerna i sydost eller för andra ekonomiinstitutioner i landet. Ett sådant agerande kommer att innebära successivt försämrad konkurrenskraft. Den förändrade konkurrenssituationen om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser är kännbar för alla lärosäten, men betydligt mer påtaglig för landets högskolor och nya universitet än för de etablerade universiteten och handelshögskolorna.

Alternativa strategier till att skapa en för de tre lärosätena i sydost ny gemensam ekonomihögskola är naturligtvis möjliga. Nischstrategier och strategiska allianser med ekonomiinstitutioner vid

---

<sup>15</sup> Managementhögskolan är därutöver involverade i SIDA-utbildningar som inte fullt ut ingår i ovan redovisade siffror.

andra lärosäten är två alternativ. Ett tredje alternativ skulle vara ett samgående med någon eller några andra ekonomiinstitutioner än de i sydost. Ytterligare ett alternativ är att förstärka samarbetet med andra delar inom det egna lärosätet.

En annan utveckling är att någon eller några ekonomiinstitutioner i sydost inte klarar den ökade konkurrensen om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser och därmed avvecklas. Ytterligare en möjlighet skulle vara att regeringen beslutar att lägga ner ett antal lärosäten för att skapa bättre förutsättningar för de kvarvarande. Den eller de starkare av de tre ekonomiinstitutionerna skulle sålunda kunna tänkas ha som strategi att avvakta en avveckling av en eller två konkurrenter i sydost.

Samtliga tre ekonominstitutioner i sydost är dock relativt stora i termer av antal studenter varför en nedläggning av någon av dessa knappast är trolig inom överskådlig tid. Den minsta institutionen, Managementhögskolan vid BTH, är också av strategisk betydelse för att BTHs teknikstudenter skall kunna studera ekonomi inom ramen för olika teknikutbildningar. Att regeringen skulle tvinga fram en nedläggning av ekonomiinstitutioner i en nära framtid är inte heller särskilt troligt. Mer sannolikt är i så fall politiskt beslutade sammanslagningar av dansk modell. Inte heller torde sammangående med ekonomiinstitutioner vid andra lärosäten än de i sydost vara aktuella inom överskådlig tid.

Projektgruppens bedömning är, som tidigare framhållits, att goda förutsättningar finns för att de tre ekonomiinstitutionerna genom ett gemensamt och strategiskt agerande skall kunna flytta fram sina positioner i konkurrensen om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser. I nästa kapitel diskuteras utifrån denna utgångspunkt ett antal grundbultar i den nya ekonomihögskolans verksamhet, dvs. vad som behöver åstadkommas för att skapa konkurrenskraft givet de nya ramvillkor som en ny gemensam organisation innebär.

## **Verksamhetens grundbultar**

Som diskuterats tidigare i rapporten tillhör de tre lärosätena i sydost gruppen ”nya” universitet och högskolor med var för sig relativt sett begränsade personella och ekonomiska resurser. De ligger också vid sidan av större befolkningsmetropoler vilket gör att ”närmarknaden” för rekrytering av studenter är förhållandevis liten, vilket i sin tur negativt påverkar söktrycket till olika utbildningar. Skall ekonomiinstitutionerna i sydost kunna hävda sig och mer påtagligt flytta fram sina positioner i ett universitetssystem där konkurrensen nationellt och internationellt ökar behövs mer långtgående förändringar. En ny gemensam ekonomihögskola är en sådan förändring. Men också förändringar i själva verksamheten är nödvändiga.

I detta kapitel diskuteras ett antal grundbultar i den nya verksamheten. De är:

- En organisation med tre camp i och tre mödrar
- Tydlig identitet och starkt varumärke
- En ren sammanslagning av tre ekonomiinstitutioner
- Prioritering och fokusering
- Tydligt uppdrag och vision
- Samverkan och strategiska allianser
- Vetenskaplig grund
- Modern pedagogik
- Entreprenörskap
- Näringslivsanknytning
- Internationell verksamhet
- Välutbyggd karriärservice och alumniverksamhet

Organisations- och ledningsfrågor behandlas i nästa kapitel.

## **En organisation med tre camp i och tre mödrar**

BKV är en ny organisation med tre mödrar, Blekinge Tekniska Högskola, Högskolan i Kalmar och Växjö universitet. Uppdrag och en stor del av resurserna kommer från de tre mödrarna. I konstruktionen ligger att genomförda uppdrag skall återrapporteras till mödrarna (se vidare nästa kapitel).

BKV kommer att ha tre camp i med grundutbildning, forskning, forskarutbildning och övrig verksamhet. De rättigheter (t.ex. till forskarutbildning) som finns vid ett lärosäte (campus) skall utan inskränkning gälla vid de andra två. Storleken på BKVs tre camp i bestäms till betydande del av de uppdrag den nya ekonomihögskolan får från de tre lärosätenas rektorer och styrelser för grundutbildning, forskning, forskarutbildning och andra uppdrag och de resurser som erhålls för uppdragens genomförande. Därtill kommer externa resurser från olika intressenter.

Studenter, lärare och forskare liksom övrig personal har sin huvudsakliga verksamhet knuten till ett av BKVs tre camp i. Studenter skall inte bussas mellan olika lärosäten för att kunna fullgöra den utbildning man valt. Däremot skall möjligheter finnas för den enskilde studenten att välja en eller flera kurser vid annat campus. Samma förutsättningar gäller för BKVs lärare. Lärare från olika camp i skall gemensamt kunna utveckla nya utbildningsprogram och kurser och kunna bistå med undervisning om man har specialistkompetens och vid bristsituationer. Undervisning vid

annat campus skall i huvudsak ske efter en frivillig överenskommelse. Personal skall inte heller tvingas flytta till annat campus som konsekvens av sammanslagningen.

### **Tydlig identitet och starkt varumärke**

BKV skall ha en tydlig identitet vilket innebär att anställda och studenter måste ges möjlighet att kunna identifiera sig med BKV. Utan en tydlig identitet är det svårt, för att inte säga omöjligt, att skapa en framgångsrik verksamhet. Oklar identitet, t.ex. att studenterna inte vet om de studerar vid BKV eller vid Högskolan i Kalmar, måste förhindras. Av detta följer att studenterna om möjligt bör få sitt examensbevis från BKV, men där det tydligt skall anges att BKV är ett organiserat samarbete mellan de tre lärosätena i sydost. Tydlighet skall också gälla för personalens tillhörighet och en ny fakultetsnämnd skall inrättas med ledamöter (disputerade) enbart från den nya ekonomihögskolans tre campi (se vidare nästa kapitel). För examinationsrätt och en fakultetsnämnd som omfattar tre lärosäten krävs ett beslut om dispens från Utbildningsdepartementet<sup>16</sup>.

För synlighet och identitet skall BKV ha egen logotype och egen hemsida. BKV skall finnas med på de tre mödrarnas hemsidor och det skall vara enkelt att klicka sig vidare till BKV (jfr Högskolan i Jönköping och de fyra döttrarna Ingenjörshögskolan, Internationella Handelshögskolan, Hälsöhögskolan och Lärarhögskolan). På BKVs hemsida, i informationsmaterial, konferensmaterial mm skall det tydligt anges att BKV är en organisation gemensamt skapad av de tre lärosätena i sydost. Relationerna till de tre mödrarna behandlas mer ingående i nästa kapitel under rubriken ”Relationer till de tre mödrarna”.

Sammanfattningsvis innebär en tydlig identitet att BKV måste bygga upp ett starkt varumärke.

### **En ren sammanslagning**

De tre ekonomiinstitutionerna, Managementhögskolan i Ronneby, BBS i Kalmar och Ekonomihögskolan i Växjö, med sina nuvarande verksamheter förs samman i en ny enhet. Det är en ren sammanslagning i den meningen att verksamheterna läggs samman rakt av trots att de delvis har olika ämnessammansättningar. Denna bredd skall ses som en fördel då analyser av dagens och morgondagens verklighet ofta kräver olika perspektiv och tvärvetenskapliga ansatser. Det avgörande är därför inte ämnestillhörigheten som sådan, även om ämnena företagsekonomi och nationalekonomi naturligtvis utgör den nya gemensamma ekonomihögskolans kärnämnen. Det avgörande är att personal med annan vetenskaplig bas kan knyta an och förstärka de profilområden som skall ligga till grund för BKVs verksamhet och konkurrenskraft. Det kan vidare konstateras att andra ämnen än företagsekonomi och nationalekonomi vanligen ingår i ekonomi- och handelshögskolor i Sverige och utomlands.

Inga förslag läggs på att ämnen, enheter eller personal, som idag inte ingår i de tre ekonomiinstitutionerna skall inkluderas. Sådana förslag skulle sannolikt leda till intensiva diskussioner om gränsdragningsproblem och både försena och försvåra processen att skapa en ny ekonomihögskola i sydost. Om andra ämnen efter bildandet av BKV skulle vara intresserade av att ingå och dessa passar in i BKVs profil kan detta tas upp i en senare diskussion. Inte heller finns, vilket följer

---

<sup>16</sup> Det bör påpekas att det enligt advokat Anders Stening inte behövs en dispens i examensfrågan. Den kan lösas genom att ange namnet BKV och formellt ange att samtliga tre lärosäten står bakom BKV (mindre synligt om man så vill).

av diskussionen i föregående stycke, några tankar på det omvända, dvs. att något eller några ämnen (personer) bör lämna BKV därför att inte motsvarigheter finns vid BKVs båda andra campi.

### **Prioritering och fokusering**

Inom universitetsvärlden råder en allt större enighet om att det för framgång i konkurrensen om studenter, personal och pengar krävs fokusering och tydliga prioriteringar. Denna utveckling har under senare år blivit allt mer uttalad och kommer, som framhållits på andra ställen i denna rapport, med stor sannolikhet att ytterligare förstärkas. Fokusering och tydliga prioriteringar skall avse såväl forskning som utbildning och annan verksamhet.

Genom en medveten och sammanhållen profilering och fokusering av såväl forskning (inklusive forskarutbildning) och utbildning stärker dessa varandra i en positiv spiral. En stark forskningsmiljö med intressanta forskningsprogram ger ny kunskap som kan användas i grund- och vidareutbildning. Med en stark forskningsmiljö följer också en lärarkår som kan undervisa inom olika specialområden. En profilerad utbildning ger möjlighet för forskare att föra ut sina forskningsresultat till studenter och deltagare i vidareutbildning. Genom profilering förbättras de ekonomiska förutsättningarna för anställning av fler forskare och lärare osv. Om BKV lyckas skapa en stark profil inom några områden blir processen självförstärkande. Här kan en jämförelse göras med Internationella Handelshögskolan i Jönköping (IHH) som genom en medveten fokusering och profilering dragit till sig betydande externa forskningsresurser, ökat antalet lärare och forskare och blivit ett intressant alternativ för många studenter som tänker läsa ekonomi. De olika delarna i IHHs verksamhet har förstärkt varandra i en positiv utvecklingsspiral.

### ***Forskning och forskarutbildning***

Fokusering och specialisering innebär att medvetna val måste göras. Det är dock inte liktydigt med att forskningen skall koncentreras till några få ämnen och delområden inom dessa. BKV måste för att vara konkurrenskraftig som akademisk institution och för att kunna ge en bra grund- och vidareutbildning ha forskning och forskarutbildning inom samtliga huvuddiscipliner, t.ex. redovisning/ekonomistyrning och marknadsföring. Enskilda individer skall också ha möjlighet att utveckla egna forskningsintressen. Men för att BKV framgångsrikt skall kunna konkurrera om forskningsresurser nationellt och internationellt krävs att merparten av forskningen är koncentrerad till några få områden, som med fördel är ämnesövergripande.

Genom att skapa ämnesövergripande starka forskningsmiljöer och forskningsprogram är det möjligt att kombinera en kritisk massa inom några utvalda forskningsområden med ämnesmässig bredd samtidigt som forskarna publicerar sig i tidskrifter som är ledande inom respektive forskares ämnesområde. BKV skall ha fyra, maximalt fem profilområden som idealt skulle fångas upp under en samlande rubrik för verksamheten som helhet.

Goda exempel på koncentrerade forskningsinsatser finns vid de ekonomiinstitutioner som skall ingå i BKV som visar att fokusering och en stark position nationellt ger utdelning i forskningsanslag från forskningsråd, men också från andra forskningsfinansiärer. Modeller för och exempel på ämnesövergripande satsningar kan också hämtas från olika lärosäten inom och utom landet.

Ett ökat samarbete med näringsliv och myndigheter kring prioriterade forskningsområden är inte bara önskvärt, det är nödvändigt i den ökade konkurrensen om forskningsmedel och för att uppnå

en stark position nationellt och internationellt. För forskare och forskargrupper inom BKV är detta inte något nytt. Ett bra exempel är Ekonomihögskolans forskning kring arbetsmarknadsfrågor och migration, ett annat är BBS forskning om internationella affärer, ett tredje är turism och upplevelser vid BBS. Men mer kan och behöver göras. I en satsning på att förstärka forskningen vid BKV bör ett eller flera partnerprogram med näringsliv och/eller myndigheter byggas upp för att stödja profilerade satsningar.

Projektgruppen har diskuterat möjliga profilområden utifrån den forskning som bedrivs vid de ekonomiinstitutionerna och utifrån trender och strategiska överväganden om områden där BKV kan hävda sig nationellt och internationellt. I överväganden har också ingått att profilsatsningarna skall stödja grundutbildning och annan verksamhet vid BKV.

De förslag som redovisas nedan skall ses som illustrationer till principen om fokusering och profilering. Som tidigare framhållits är valet av profilområden en viktig framtidsfråga som bör ägnas stor uppmärksamhet. Ett slutligt val, som är en fråga för BKVs ledning och styrelse, måste föregås av omfattande diskussioner bland anställda och andra intressenter.

För att illustrera principen om profilering och fokusering redovisas nedan fyra möjliga profilområden. Grundtemat för samtliga är att vi lever i en snabbt föränderlig värld. Förändring, förnyelse och globalisering är centrala aspekter. Med globalisering och dynamik som utgångspunkter har fyra möjliga profilområden diskuterats:

- Labour market and migration
- Competitiveness and international business
- Entrepreneurship and innovation processes
- The experience economy

Profilområdet "Labour market and migration in a dynamic world" tar sin utgångspunkt i den forskning i nationalekonomi som bedrivs vid Ekonomihögskolan i nära samarbete med en grupp forskare vid BBS. Området skulle kunna förstärkas och vidgas genom att också inkludera forskare inom området professionsforskning i Växjö och Ronneby. Professionsforskarna studerar bl.a. de processer som leder till professionalisering respektive de-professionalisering av arbetsuppgifter och effekterna av dessa processer.

Området "Competitiveness and international business in a dynamic world" tar sin utgångspunkt i den snabba globalisering som pågår och de effekter global konkurrens har för företagens konkurrenskraft. Forskning om internationalisering och konkurrenskraft bedrivs om såväl små som stora företag vid BBS och Ekonomihögskolan som kan utgöra bas för en kraftigt förstärkt forskningsinsats inom detta profilområde och som också skulle omfatta forskare vid Managementhögskolan.

Det tredje profilområdet, "Entrepreneurship and innovation processes in a dynamic world", har fokus på processer för att skapa ny verksamhet. Bas för en satsning inom detta område är dels den entreprenörskapsforskning som sedan många år bedrivs i Växjö, dels Managementhögskolans inriktning på innovationer och informationssamhället. I Ronneby kommer inom kort en rekryteringsprocess av två professorer i industriell ekonomi att inledas som kommer att stärka profilområdet.

Det fjärde och sista profilområdet som får exemplifiera tankarna på fokusering till några forskningsområden är ”The experience economy in a dynamic world”. Den del av ekonomin som omfattar upplevelser av olika slag är under snabb tillväxt och inom detta område kan BKV skaffa sig en nationellt ledande ställning. Basen för en utbyggd verksamhet är dels den forskning som bedrivs vid BBS och dess centrum för kulturell ekonomi, dels entreprenörskapsforskare i Växjö med intresse för olika frågeställningar inom området. Också i Ronneby finns personer som bedriver forskning med denna inriktning, bl.a. om events.

Även om det inom samtliga fyra områden som fått illustrera principen om fokusering och profilering bedrivs en relativt omfattande forskning kommer betydande framtida satsningar att krävas för att bygga upp nationellt och internationellt konkurrenskraftiga miljöer.

### ***Grundutbildning***

Mellan universitet och högskolor råder, som framhållits på flera ställen i denna rapport, en stark och växande konkurrens om studenter. Den fråga som måste ställas är varför studenter skall välja att läsa ekonomi vid BKV. Vad har BKV att erbjuda som gör den nya ekonomihögskolan attraktiv?

Ett svar är programmets inriktning och innehåll och att de håller en hög kvalitet. Det senare handlar bl.a. om:

- Vetenskaplig grund och kompetenta lärare
- Modern pedagogik
- Entreprenörskap
- Näringslivskoppling
- Internationell orientering
- Kvalitetssäkring

Det handlar också om BKVs varumärke, marknadsföring, karriärservice samt alumniverksamhet. För studenterna kan dessa olika aspekter sammanfattas under rubriken anställningsbarhet, dvs. om de efter examen får arbete och arbetsuppgifter som motsvarar deras utbildning.

Idag råder konkurrens mellan de tre lärosätena i sydost dels inom ramen för likartade programerbjudanden, dels genom skillnader i programutbud. Konkurrensen kommer inte att försvinna, men den kommer ta sig andra former om man går samman i en ny gemensam ekonomihögskola med tre campi. När det gäller ekonomiprogram av traditionellt slag måste konkurrensen i första hand ses relativt de andra 26 lärosätena som erbjuder denna typ av program.

Ett ekonomiprogram bör ges på samtliga tre orter. Det är ett viktigt inslag i BKVs grundutbildning åtminstone under en övergångstid. Här kan, som tidigare nämnts, samordningsvinster nås samtidigt som programmen kan ges lite olika profil vid de tre lärosätena. De två första studieåren kan i princip helt samordnas. Vetenskaplig grund, modern pedagogik, entreprenörskap, näringslivsanknytning och internationell orientering skall genomsyra ekonomiprogrammet, men också andra utbildningsprogram vid BKV. Det är dock endast genom en systematisk satsning som ett ordentligt genomslag kan uppnås i utbildningskvalitet. Detsamma gäller för att uppnå synlighet. Endast en systematisk och väl genomförd pedagogisk satsning får större uppmärksamhet i media, bland

en bredare allmänhet och bland potentiella studenter. Det är också betydligt lättare att få externa pengar för satsningar som går längre än och som görs mer systematiskt än vad andra gör och som därigenom kan utgöra en modell för vad som också skulle kunna göras vid andra lärosäten i landet.

Mer intressant när det gäller programutbud är det övriga programutbudet. Vilka program vill och kan BKV erbjuda på sina tre campi som är i linje med övergripande profilering samtidigt som de kompletterar varandra? Totalt disponerar BKV drygt 4000 helårsstudieplatser. Även om ett betydande antal platser används för traditionella ekonomiprogram och fristående kurser finns ett stort utrymme för nischade satsningar såväl på kandidat-, magister- och masternivå med bas i de profilområden som väljs. Dessa nischade utbildningssatsningar måste, åtminstone på magister- och masternivå, ha en forskningsmässig stöttning (jfr utredning om masterutbildningar vid Ekonomihögskolan i Växjö).

Antalet utbildningsplatser kan också komma att öka, vilket skapar ytterligare utrymme för nischade utbildningssatsningar. En fråga som dock måste ställas är om det är önskvärt att ytterligare öka antalet utbildningsplatser. Ju fler platser desto svagare blir konkurrensen på de utbildningar BKV erbjuder. Kvantitet måste vägas mot kvalitet i studentgrupperna och en diskussion föras om vilka studenter man önskar nå för att svara upp mot det uppdrag och den vision som formulerats.

### ***Vidareutbildning och samverkan***

På regional nivå kan BKV ge vidareutbildning inom ett stort antal områden, men om BKV skall agera nationellt och internationellt måste man fokusera på några områden där man kan vara ett konkurrenskraftigt alternativ. Inom dessa områden måste BKV bli känd för excellens. Även vad gäller samverkan i andra former med näringslivet kan och måste BKV flytta fram sina positioner. En satsning på vidareutbildning och näringslivssamverkan skall inte ses isolerad från utveckling av andra verksamheter. En ordentlig sådan satsning skapar nya möjligheter till utveckling av såväl grundutbildning som forskning genom nya impulser, nya finansieringskällor, forskningssamarbete och nya kontakter. Exempel kan hämtas från Managementhögskolan på hur näringslivssamarbete resulterat i nya kontakter med universitet i Asien.

Utbildningsprogram kan utvecklas i samverkan med externa intressenter. Det behöver inte bara gälla vidareutbildning utan kan också gälla grundutbildning. Svensk Handels satsning på ett utbildningsprogram vid Handelshögskolan i Umeå är ett exempel.

### **Uppdrag och vision**

Uppdraget för BKV måste ta sin utgångspunkt i dagens verksamhet. Samtidigt är tidshorisonten för en satsning på ett organiserat samarbete mellan de tre lärosätena i sydost långsiktig vilket gör att betydande möjligheter finns att successivt vrida verksamheten i önskad riktning, inte minst för att utveckla och förstärka valda profilområden. Med ett längre tidsperspektiv minskar de strukturella låsningarna. Uppdraget för BKV måste också "ligga i tiden" och knyta an till långsiktiga positiva utvecklingstrender, nationellt och internationellt. Uppdraget måste vara relativt brett för att tillfälliga modeflugor inom utbildning och forskning skall undvikas.

Frågan blir då hur BKVs uppdrag skall formuleras och hur det skiljer sig från det vid andra ekonomi- och handelshögskolor i landet. På vilket sätt vill och kan BKV profilera verksamheten? Vad skall man vara speciellt bra på och som ger stor synlighet bland potentiella studenter, forskningsfinansiärer mm? I tidigare avsnitt har några möjliga profilmråden presenterats som inspel för fortsatta diskussioner.

Innan en vision kan formuleras finns en rad aspekter att diskutera:

- Vad skall den fokusera – jfr uppdraget
- Ambitionsnivå – hur ambitiös skall visionen vara?
- Tidshorisont
- Kommunikerbarhet
- Dess förmåga att skapa motivation, engagemang och handling

Visionen skall ha en tydlig koppling till uppdraget. Det är inom detta fält visionen skall formuleras. Det är här BKV skall skaffa sig en position inom utbildning och forskning nationellt och internationellt. Man skall vara en eftersökt partner.

Visionen skall vara ambitiös men möjlig att nå givet att man agerar kraftfullt. Den skall ligga i gränslandet mellan önsketänkande och verklighet. Är visionen ett rent önsketänkande engagerar den inte och leder inte till handling. Detsamma blir resultatet om den ligger för nära dagens verklighet och verksamhet.

Tidshorisonten skall vara mellan fem och tio år. Med detta tidsperspektiv finns ett handlingsutrymme. Strukturer kan förändras, prioriteringar göras och strategier implementeras som kan få effekt. Är tidshorisonten kortare är det dagens situation som helt avgör, ligger den för långt fram i tiden blir den för abstrakt och tas inte på allvar av de i dag verksamma vid de tre ekonomiinstitutionerna. Den måste kunna skapa motivation, engagemang och handling.

En diskussion måste också föras om vilka personella resursförstärkningar som behövs för att skapa en positiv utveckling som gör det möjligt att nå den vision som formuleras. Oberoende av hur uppdraget formuleras innebär en fokusering och profilering att resurser måste mobiliseras (nya och genom omprioriteringar) för större forskningsprogram och uppbyggnad av starka forskningsmiljöer. Utbildningsprogram såväl inom grund- som vidareutbildning behöver också utvecklas som har sin bas i den valda profileringen. Satsningen måste vara systematisk och kraftfull för att ge resultat och visionen måste vara enkel och lätt att kommunicera, dels internt inom BKV, dels externt.

## **Samverkan och strategiska allianser**

Etableringen av BKV får inte innebära att samarbetet med andra institutioner och forskare inom de egna lärosätena begränsas, utan måste utvecklas. En anpassning av verksamheten vid respektive campus till övrig verksamhet vid lärosätet kommer att bidra till att BKVs tre campus delvis får olika inriktning. Exempel på fördjupat samarbete kan vara inom området kulturell ekonomi i Kalmar och inom teknik i Ronneby.

Vidare behövs strategiska allianser med utländska lärosäten, men också svenska, för initiering och genomförande av nya forskningsprogram och för utbildningssamarbete, bl.a. i form av nya gemensamma masterprogram.

Betydelsen av strategiska allianser inom utbildning och forskning kommer sannolikt att öka som en direkt konsekvens av ökad nationell, men framför allt ökad global, konkurrens. Lärosäten kan oberoende av storlek ingå sådana allianser. Möjligheterna att utveckla strategiska allianser med intressanta partners internationellt ökar sannolikt med storlek och profilering. Allt annat lika borde därför BKV ha större möjligheter att ingå strategiska allianser av betydelse för den framtida utvecklingen än de enskilda ekonomiinstitutionerna vid de tre lärosätena i sydost.

## **Vetenskaplig grund**

Som diskuterats på andra ställen i denna rapport får det inte råda något tvivel om att all verksamhet vid den nya ekonomihögskolan skall vila på en solid vetenskaplig grund. Det innebär inte att alla lärare måste vara aktiva, framgångsrika forskare, men forskningen i ekonomi behöver stärkas vid samtliga tre lärosäten och en starkare forskningskultur skapas. De tre ekonomiinstitutionerna har alla en stark fokusering på grundutbildning och en relativt liten forskningsvolym. Den samlade budgeten 2006 för forskning vid BKV uppgår till 49 mkr varav Ekonomihögskolan står för 29,5 mkr. Värt att notera är att BBS får nästan alla forskningspengar från externa källor medan det omvända gäller för Ekonomihögskolan. Exemplet BBS visar att det går att få betydande forskningsmedel från externa finansiärer.

## **Modern pedagogik**

En viktig grundbult för konkurrenskraft är att utveckla och systematiskt tillämpa ett pedagogiskt koncept som genomsyrar all utbildning. I utbildningskonceptet är begrepp, modeller och teorier centrala liksom kritisk analys. Centralt är också att åstadkomma en utbildningssituation som gör studenter och kursdeltagare starkt motiverade.

Dagens ungdomar är uppväxta med IT och datorer. En ledande ekonomihögskola måste därför bättre integrera och dra nytta av den nya digitala tekniken som pedagogiskt hjälpmedel. Inom BKV finns en omfattande kunskap som borde kunna användas och utvecklas för att skapa ett renommé som ledande i användning av digital teknik i utbildningen.

Läroböckernas begrepp, modeller och teorier behöver kopplas till dagens och morgondagens verklighet. Det kan göras genom partnerföretagsverksamhet, internships, riktiga projekt och entreprenörskap i form av eget företagande under studietiden. BKV skall systematiskt arbeta med partnerföretag och andra näringslivsaktiviteter som pedagogiska hjälpmedel för inlärning, men också för att skapa ökad synlighet. Det räcker inte med enstaka inslag på enstaka kurser/program. Skall BKV nå resultat och sticka ut krävs en målmedveten satsning inom ramen för en uttalad pedagogisk modell. Vid de tre ekonomiinstitutionerna finns aktiviteter att bygga vidare på.

Näringslivskopplingen i undervisningen kan också förstärkas genom gästlärare från näringslivet för enskilda föreläsningar och genom längre återkommande åtaganden. Studiebesök bör vara ett centralt inslag i utbildningsprogrammen. En betydande del av lärarkåren bör ha näringslivserfarenhet (jfr IVAs projekt om Framtidens universitet). Andra aktiviteter för att förstärka kopplingen till näringslivet är att i princip alla examensarbeten på kandidatnivå görs i samarbete med externa

intressenter och/eller inom ramen för forskningsprojekt/forskningsprogram. Genom det senare förbättras också kopplingen mellan utbildning och forskning och lärare/forskare kan använda studenter i grundutbildningen som en resurs i forskningsverksamheten. Med en utbyggd vidareutbildning får lärare och forskare vid BKV förstärkt näringslivsförankring som kan användas i såväl forskning som grundutbildning.

Tanken är sålunda att utveckla en pedagogisk modell som blir ett signum för all utbildning vid BKV och som vid sidan av ett intressant program- och kursutbud lockar studenter att söka sig till den nya ekonomihögskolan. Traditionella föreläsningar, seminarier och rapportskrivande skall systematiskt kombineras med användning av digital teknik, med partnerföretagsverksamhet och/eller andra aktiviteter för ökad förståelse bland studenter och kursdeltagare av en komplex verklighet. Den pedagogiska modellen skall göra skillnad och kommuniceras effektivt till potentiella studenter. Den kan också användas för att bygga ut den nätbaserade utbildningen.

## **Entreprenörskap**

En rad studier visar att det främst är i mindre företag som de nya jobben skapas och på entreprenörskapets betydelse för tillväxt. I Sverige och andra länder genomförs därför en rad åtgärder för att främja företagsamhet och entreprenörskap. Inte minst har utbildningens betydelse kommit att uppmärksammas och olika insatser görs för att främja entreprenörskap från grundskola till universitetsnivå. Behovet av och kraven på att inkludera entreprenörskap i universitetsutbildningar kommer sannolikt att öka. Ett aktuellt exempel är IVAs utredning om framtidens universitet, ett annat en studie om näringslivets kompetensbehov genomförd av KK-stiftelsen och Svenskt Näringsliv<sup>17</sup>. Inom lärosätena i Sydost finns en stark tradition av utbildningssatsningar inom entreprenörskapsområdet som borde kunna utvecklas vidare.

Entreprenörskap bör också genomsyra verksamheten vid BKV i den meningen att man är öppen för nya idéer och är positiv till att implementera nytänkande inom ramen för den vision som fastställts för verksamheten som helhet. Förnyelse och utveckling i stort som smått skall vara ledstjärnor för BKV (jfr begrepp som det entreprenöriella universitetet)

## **Näringslivsanknytning**

Med näringslivsanknytning avses inte enbart relationer till den privata företagssektorn utan också till offentlig sektor. En nära koppling till näringslivet är av största vikt för att få företrädare från näringslivet att aktivt medverka i grundutbildning och för genomförande av forskningsprojekt. Genom en nära samverkan med näringslivet, på lokal men också på nationell och internationell nivå skapas möjligheter till finansiering av tjänster och forskningsprojekt. Exempelvis bekostar redovisnings- och revisionsbyråer professurer vid flera av landets lärosäten och näringslivet stöder forskningen vid Handelshögskolan i Stockholm med stora belopp årligen.

En uttalad koppling till det lokala näringslivet är av stor betydelse för sydostregionens utveckling. BKV borde skaffa sig en position som motor i denna utveckling. När man denna position blir man en intressant partner och får resurser för olika projekt. Satsningen inom sydost på kultur och turism är ett bra exempel. Här kan BKV medverka genom uppbyggd kompetens och med

---

<sup>17</sup> Företagens kompetensbehov – en utmaning för Sverige. Rapport gjord på uppdrag av KK-stiftelsen och Svenskt Näringsliv. Stockholm 2006.

utrednings-/forskningskapacitet. Ett annat område är Östersjösamarbetet där BKV har möjligheter att ge intressanta bidrag och flytta fram sina positioner.

Inom några profilområden kan och måste BKV skaffa sig en position nationellt och internationellt för näringsliv och myndigheter. Forskning om arbetsmarknad och migration är ett exempel, men BKV behöver skapa sig en stark position såväl nationellt som internationellt inom samtliga områden man väljer att satsa på.

### **Internationell verksamhet**

Morgondagens universitet och högskolor måste ha en utpräglad internationell verksamhet. Det handlar inte bara om studerandeutbyte och publicering i internationella tidskrifter. Internationella aspekter måste genomsyra all verksamhet. Inom grundutbildningen handlar det t.ex. om rekrytering av utländska studenter till masterprogram, om gemensamma masterprogram med utländska universitet och/eller företag och om globaliseringsaspekter på (alla) kurser, inom forskning om medverkan i internationella forskningsprojekt och internationell finansiering, inom forskarutbildningen om avhandlingar på engelska och internationellt konferensdeltagande och inom vidareutbildningen om kurser med internationell rekrytering och utbildning för utländska företag med verksamhet i Sverige. Mål bör också sättas upp, t.ex. att minst 20 % av lärarna och forskarna skall komma från utlandet och helst från länder utanför Skandinavien. Genom ”diversity” i såväl lärarkår som studentgrupper skapas en undervisningssituation som ökar förståelsen för andra kulturer och internationella fenomen.

### **Karriärservice och alumniverksamhet**

Anställningsbarhet är ett nyckelord i Bolognaprocessen som förmodligen kommer att få stor genomslagskraft. Som framhållits tidigare i rapporten är det troligt att lärosätena kommer att jämföras med avseende på hur attraktiva studenter från olika utbildningar är bland arbetsgivare.

En ökad uppmärksamhet på arbetsmarknad och anställningsbarhet har implikationer för utbildningarnas innehåll och kvalitet, men också för det stöd studenterna får när de skall ut i arbetslivet efter avslutade studier. Många universitet i utlandet, inte minst i USA, har en mycket väl utbyggd karriärserviceverksamhet. I Sverige är det med några få undantag sämre beställt med detta stöd till studenterna. Det kommer sannolikt att ske en förändring i detta avseende och BKV bör ligga väl framme när det gäller karriärservice. I en satsning på karriärservice bör också ingå en medveten satsning på alumniverksamhet.

### **Några avslutande kommentarer**

En sammanslagning av de tre ekonomiinstitutionerna i sydost löser i sig inte speciellt många problem, men en sammanslagning skapar nya rambetingelser för förbättrad konkurrenskraft. Resursbasen ökar, liksom möjligheterna till specialisering och fokusering. Grundbultar i den nya gemensamma ekonomihögskolans verksamhet är en tydlig identitet och ett starkt varumärke baserade på strategiska prioriteringar av ekonomiska och personella resurser och en fokusering av verksamheten till ett begränsat antal profilområden som gör det möjligt att bli ledande nationellt och en intressant samarbetspartner internationellt.

Projektgruppen vill med kraft understryka betydelsen av att forskning, forskarutbildning, grundutbildning och övrig verksamhet, främst vidareutbildning, har samma profilering. Detta för att de

fyra huvudverksamheterna ömsesidigt skall stödja varandra i en positiv utvecklingsprocess. Det är svårt, för att inte säga omöjligt, att uppnå konkurrenskraft om t.ex. forskning och grundutbildning ges olika profileringar. I kapitlet har också argumenterats för att de aktiviteter som genomförs skall genomföras systematiskt. Det är genom att mer genomgående tillämpa nya pedagogiska modeller, använda modern digital teknik och samarbeta med näringslivet i samtliga utbildningsprogram och inte enbart på enstaka kurser som utbildningen mer radikalt kan utvecklas. Det är också genom genomtänkta och systematiska satsningar som BKV kan få synlighet bland potentiella studenter och arbetsgivare, men också bland andra externa intressenter.

## **Organisation, ledning och personal**

I universitetens och högskolornas visioner och strategier ingår vanligen en högklassig vetenskaplig verksamhet, koncentration av resurser, modern pedagogik, väl utbyggda relationer till det omgivande samhället och då framför allt till näringslivet samt en tydlig internationell orientering främst manifesterad i forskning och studerandeutbyte. Ett problem är dock att få visioner accepterade och strategier implementerade. Formulering av vision och strategier är därför inte tillräckligt för framgång. Det krävs också en effektiv implementering. Det sätter verksamhetens ledning och organisation i fokus.

I detta kapitel redovisas och diskuteras organisations- och ledningsfrågor. Vissa personalfrågor diskuteras också. Det är främst övergripande frågor som tas upp. Mer detaljerade organisationsfrågor är en uppgift för BKV:s styrelse och ledning att ta ställning till.

### **Tre mödrar**

BKV är en gemensam enhet för de tre lärosätena i sydost, Blekinge Tekniska Högskola, Högskolan i Kalmar och Växjö universitet. Styrelserna för de tre lärosätena, de tre ”mödrarna”, utser gemensamt BKV:s styrelse och ger BKV uppdrag och resurser för att genomföra avtalade uppdrag. Genomförda uppdrag skall rapporteras tillbaka till de tre mödrarna som i sin tur skall avrapportera dessa och andra genomförda uppdrag till utbildningsdepartementet. I denna mening finns ingen skillnad jämfört med andra institutioner vid de tre lärosätena. Den enda skillnaden är att uppdragen kommer från tre lärosäten och skall återrapporteras till samtliga tre i enlighet med utlagda uppdrag.

### **Styrelse och övergripande ledning**

För framgångsrik verksamhet måste BKV ha en stark styrelse och en ledningsorganisation som förmår att mobilisera resurser och göra erforderliga prioriteringar för att nå uppsatta mål. Styrelsen skall ha en sammansättning som gör att den i görligaste mån står över särintressen och ser till den nya ekonomihögskolan som helhet. Styrelse och ledning måste kunna balansera intressekonflikter mellan olika campus och andra intressenter, t.ex. olika regionala intressen. Styrelsen för BKV skall ha en majoritet av externa ledamöter, externa i den bemärkelsen att de inte har sin dagliga gärning vid BKV.

Det är styrelsen för BKV som formellt åtar sig överenskomna uppdrag från mödrarna, som är mottagare av avtalade resurser för uppdragens genomförande och som ytterst ansvarar för att uppdragen genomförs och återrapporteras. Resurser som nu fördelas till ekonomiinstitutionerna via den Humanistisksamhällsvetenskapliga fakultetsnämnden (HUMSAM) vid Växjö universitet och Nämnden för sjöfart, humaniora, vård och samhällsvetenskap (NSHSV) vid HiK måste genom styrelsebeslut på lärosätetsnivå överföras till BKV. Inom BTH råder redan denna ordning. BTH:s styrelse beslutar om fördelning av fakultetsmedlen efter förslag från fakultetsnämnden.

I styrelsen föreslås rektorerna för de tre lärosätena ingå (eller personer från det egna lärosätet som dessa föreslår). Genom denna koppling, åtminstone under en inledande övergångsperiod på fem, tio år får ledningen för respektive lärosäte direkt insyn i verksamheten. Det är samma modell som används i många dotterbolag i näringslivet. Det är också en modell som tillämpas av Högskolan i

Jönköping där rektor för högskolan sitter i styrelsen för bl.a. dotterbolaget Internationella Handelshögskolan.

Styrelsen föreslås få följande sammansättning:

- Rektor för BKV
- De tre rektorerna för lärosätena i sydost, dvs. BKVs mödrar
- Tre ”näringslivsrepresentanter”
- En välrenommerad extern akademiker (helst från utlandet)
- Tre lärare/forskare med personliga suppleanter (en ordinarie och en suppleant utan närvarorätt från varje campus)
- Tre studenter (en ordinarie och en suppleant utan närvarorätt från varje campus).

Till styrelseordförande föreslås någon av de tre näringslivsrepresentanterna eller den externa akademikern. Näringslivsrepresentant skall ses i vid mening och innefattar också personer utanför näringslivet som direkt eller indirekt arbetar med näringslivsfrågor.

Styrelsen föreslås ha ett AU bestående av:

- En näringslivsrepresentant eller extern akademiker (ordförande)
- BKVs rektor
- En rektor representerande mödrarna (roterande)
- En lärare/forskare från BKV

Rektor för BKV tillsätts av dess styrelse. Samråd med fakultetsnämnd, övriga anställda och fackliga företrädare vid de tre lärosätena skall ske innan beslut fattas om tillsättning av ny rektor. Såväl internt som externt skall begreppet rektor användas. Rektorsbegreppet används av bl.a. handelshögskolorna i Göteborg och Umeå och av Ekonomihögskolan i Lund.

En viktig uppgift för den nya organisationens styrelse och ledning är att radikalt öka de externa resurserna till verksamheten genom fler och större forskningsanslag, en omfattande vidareutbildning och externa projekt, donationer mm. BKVs ledning och styrelse måste se till att samtliga tre campus utvecklas positivt. Sker inte detta är risken stor för interna spänningar, men också att resurstilldelningen från något eller några av de lärosäten som står bakom BKV påverkas negativt.

## **Rektor och rektors kansli placeras i Växjö**

Rektor och rektors kansli placeras i Växjö. Huvudargument för placeringen av kansliet i Växjö är att Växjö har universitetsstatus och också är den största av de tre ekonomiinstitutionerna som föreslås gå samman i en ny ekonomihögskola.

Rektors kansli skall vara fysiskt åtskild från den operativa verksamheten i Växjö även om det kan ligga nära eller i direkt anslutning till verksamheten där. Avgörande är att placeringen tydligt signalerar att kansliet avser hela BKV och inte uppfattas som enbart en Växjöangelägenhet.

Rektors centrala kansli (exklusive olika funktioner som ligger under rektor, men som geografiskt kan vara placerade vid olika campus) skall vara relativt litet. Rektor har under styrelsen det övergripande ansvaret för all verksamhet vid BKV. Primärt skall rektor arbeta med strategiska frågor, utåtriktad verksamhet och den akademiska verksamheten. Vid sin sida har han/hon en administra-

tiv chef med övergripande ansvar för den interna verksamheten, t.ex. ekonomi- och personaladministration, infrastruktur mm. Under rektor ligger informations- och marknadsföringsenheten, internationellt kansli, karriärservice mm. En del arbetsuppgifter måste av naturliga skäl finnas vid samtliga tre campi. Huvudansvarig för respektive sådan funktion kan med fördel vara placerad utanför rektors kansli.

## **Egen fakultetsnämnd**

Vid BKV inrättas en egen fakultetsnämnd. Fakultetsnämnden har kvalitetsansvar för utbildning och forskning och bereder tjänstetillsättningar vid BKV. Fakultetsnämnden utses av disputerade lärare och forskare vid BKVs tre campi. För att garantera att representanter från samtliga tre campi ingår i fakultetsnämnden bör ledamöterna utses genom valkorporationer. Särskilda nämnder som är under- eller sidoordnade fakultetsnämnden kan bildas för grundutbildning, forskarutbildning och tillsättningsärenden. I dessa nämnder skall studenterna vara representerade.

## **Intern organisation**

Traditionellt är verksamheten vid universitet och högskolor uppdelad i fakulteter och inom dessa uppdelad på fyra huvudverksamheter; grundutbildning, forskning, forskarutbildning och övrig verksamhet. BKV har en fakultetsnämnd, fyra huvudverksamheter, tre campi och ett antal ämnen eller discipliner.

Den interna organisationen är ytterst en fråga för BKVs styrelse och ledning. Projektgruppen har ändå diskuterat ett antal övergripande organisationsfrågor. I den skiss till framtida organisation som presenteras har en rad aspekter beaktats, däribland:

- Ansvar för respektive huvudverksamhet (forskning, utbildning, forskarutbildning, övrig verksamhet, främst vidareutbildning i olika former)
- Ansvar för respektive campus
- Personalansvar
- Makten över ekonomiska resurser

Den första punkten rör ansvar för respektive huvudverksamhet, dvs. för grundutbildning, forskning, forskarutbildning och övrig verksamhet (vidareutbildning mm). I den organisation som föreslås finns en huvudansvarig för respektive huvudverksamhet med totalansvar (inom ramen för givet uppdrag) för verksamhetsområdet. (Det kan diskuteras om det behövs en särskilt ansvarig för forskarutbildningen eller om denna verksamhet i stället bör skötas av den som har ansvaret för forskningsverksamheten). Inom ramen för denna struktur kan sedan ansvar för t.ex. grupper av utbildningsprogram liksom för olika profilsatsningar delegeras. De ekonomiska resurserna för de olika huvudverksamheterna kanaliseras genom de ansvariga för dessa. De får därigenom möjlighet att styra den verksamhet de ansvarar för.

BKVs tre campi kommer att ha mellan 1000 och 1800 helårsstudenter och mellan knappt 60 och 110 anställda räknat i heltidstjänster. Verksamheten vid samtliga tre campi är sålunda relativt omfattande. Det innebär att det måste finnas en ansvarig, en platschef, för respektive campus med ansvar för verksamheten lokalt. Platschefen, eller campusansvarig, föreslås få huvudansvar för lokal infrastruktur och personalansvar. Ett alternativ är att lägga personalansvaret t.ex. på ämnesansvariga med den nackdel i form av geografiskt avstånd som följer för många medarbetare. Platschefen har också ett antal andra viktiga uppgifter, t.ex. att vara lokal kontaktperson för andra

institutioner, t.ex. rörande utbildningsuppdrag, och för studenterna. Det kan också vara av stort värde att ha *en* kontaktperson på respektive campus för personer utifrån som vill ha kontakt med BKV lokalt.

Ju fler arbetsuppgifter som läggs på den campusansvarige, desto större är risken att han eller hon börjar driva egna särintressen. I organisationsförslaget motverkas detta genom att de ekonomiska resurserna i huvudsak ligger hos rektor och ansvariga för de fyra huvudverksamheterna. De blir köpare av resurser från BKVs campusansvariga. Ett ytterligare argument för en ansvarig person för respektive campus är att denne utgör en viss motkraft, både reellt och symboliskt, till att ledningsresurser (rektor och viss annan ledningspersonal) med nödvändighet måste koncentreras till en ort, Växjö. Arbetsuppgifter för campusansvarig kan också påverkas av i vilken utsträckning utbildningsprogram och forskningsverksamhet skiljer sig åt mellan olika campi inom ramen för det övergripande uppdraget. Ju mer utbildningsprogrammen (och forskningsverksamheten) skiljer sig mellan BKVs tre campi desto mer inflytande får sannolikt den campusansvarige.

Till rektor kopplas en ledningsgrupp som är rådgivande till rektor i olika frågor. Rektor utser ledningsgrupp.

### **Advisory board**

Till BKV bör ett Advisory board kopplas för diskussion av strategiska frågor. I detta advisory board skall ingå forskare och representanter från näringsliv och samhälle. Gruppen skall ha ett starkt internationellt inslag och bestå av personer som är framträdande inom sina respektive verksamhetsfält (forskning, utbildning, företagande, myndighetsverksamhet etc.). BKVs Advisory board skall träffas minst en gång per läsår; under BKVs uppbyggnadsfas minst en gång per termin.

I BKVs Advisory board kan ingå personer från den egna regionen, men dessa skall i så fall vara i klar minoritet. Anser styrelse och ledning för BKV att det behövs en bättre koppling till den regionala miljön kan ett kompletterande regionalt Advisory board inrättas.

### **Relationer till de tre mödrarna**

Relationerna till de tre mödrarna är av tre typer:

- Grundläggande avtal
- Löpande uppdrag och deras genomförande
- Administrativa relationer inklusive avgifter för staber och efterfrågad service

De två första typerna av relationer behandlas i ett senare kapitel om implementering av den nya ekonomihögskolan.

Den tredje typen avser stödfunktioner och administrativa relationer för vilka BKV skall betala avgifter till en av mödrarna eller alla tre. Flera av dessa relationer och stödfunktioner är platsbundna. Det gäller de lokaler som BKV hyr på respektive campus inklusive servicefunktioner för drift och skötsel av hyrda lokaler. Ett annat exempel är biblioteksservice. Denna service skall finnas tillgänglig lokalt för studenter, lärare och forskare. På dessa områden blir det ingen skillnad mot idag. Möjligen bör beställarperspektivet artikuleras. Det finns också centrala kanslifunk-

tioner på respektive lärosäte, t.ex. rektorskanslier, till vilka BKV skall betala sin del av kostnaden.

Inom vissa andra områden som inte är platsbundna kan BKV inte ha tre ”motparter” eller tjänstleverantörer. Det gäller t.ex. personal- och ekonomiadministration och antagningsärenden. BKV kan inte diskutera ekonomifrågor med tre ekonomichefer och skicka fakturor till tre ekonomiavdelningar. För dessa relationer måste de tre lärosätena gemensamt bestämma med vem BKV skall samarbeta.

Det bör också klargöras vad som är stabs- respektive servicefunktioner. Stabsfunktioner är något som BKV solidariskt skall vara med och betala för. Ersättning för servicefunktioner däremot skall regleras av den service som efterfrågas. Här är BKV en kund och skall betala för de tjänster man efterfrågar. För vissa tjänster kommer efterfrågan i princip att vara oförändrad jämfört med dagens situation. Centrala enheter gör dessa arbetsuppgifter till högre kvalitet och lägre kostnad än vad BKV kan göra. Inom några områden är dock situationen annorlunda. Det gäller t.ex. information och marknadsföring där BKV genom egna aktiviteter måste kunna skapa sig en tydlig egen identitet (naturligtvis med hänvisning att man är ett samarbetsprojekt mellan de tre lärosätena).

Hur det administrativa samarbetet skall vara utformat är en fråga som är hanterbar, men som kräver en diskussion om principer och en genomlysning av kostnader som skall fördelas och fördelningsnycklar. Det sannolikt enda rimliga är att tilldelade resurser för olika uppdrag fullt ut förs över till BKV som sedan används för betalning av stabsfunktioner och efterfrågad service.

Ett likartat resonemang kan föras angående fackliga relationer. Önskvärt är att SACO och ST enas om vem som skall företräda respektive arbetstagarkollektiv så att fackliga förhandlingar och andra relationer kan samordnas.

## **Personal och arbetsgivartillhörighet**

I detta kapitel som fokuserat på organisationsfrågor är det viktigt att konstatera att nyckelresursen för all akademisk verksamhet är de lärare och forskare som skall driva och utveckla verksamheten. Organisations- och ledningsfrågor är viktiga, men utan duktiga, motiverade lärare och forskare nås inte några framgångar.

Det tål att upprepas att för framgång i konkurrensen om forskningsmedel och andra resurser krävs i allt större utsträckning erfarenhet och förmåga att genomföra stora program, ofta i samarbete med andra aktörer. En prioriterad uppgift är mot denna bakgrund att internt identifiera personer som har denna förmåga och/eller genomföra strategiska rekryteringar som gör att forskningsprogram med hög vetenskaplig status och samhällsrelevans initieras och genomförs. Nyckelpersonerna måste också vara kulturskapande i synen på forskningens betydelse och vad som gäller om man skall vara ledande forskningsmässigt inom ett område, men också i samspelet mellan forskning och utbildning mm.

En relativt stor andel av lärarna vid BKV har inte avlagt doktorsexamen. Det innebär inte att man inte kan ge en utmärkt undervisning på vetenskaplig grund, men långsiktigt behöver andelen disputerade i lärarkåren öka betydligt. Vakanser, pensionsavgångar och naturlig personalomsättning

skapar möjlighet att (inom de ramar som gäller för tjänstetillsättningar) bygga en personalstruktur för morgondagens behov. Förutom att andelen disputerade måste öka betydligt, behövs fler lärare och forskare med utländsk bakgrund, fler med näringslivsanknytning och fler kvinnor. En medveten strategi behövs för att locka professorskompetenta personer att söka professurer, men insatser måste också göras för att identifiera yngre lovande forskare och lärare och intressera dem för BKV. För att tydliggöra önskvärda förändringar bör kvantitativa mål för den framtida personalstrukturen formuleras.

I den akademiska världen råder en stark konkurrens om duktig personal. Samtidigt kan konstateras att rörligheten mellan lärosäten är låg. Med dessa förutsättningar kan frågan ställas varför en professorskompetent person eller en nydisputerad skall välja BKV om alternativ finns. Utgångspunkt är att lönerna vid landets lärosäten är relativt likartade även om skillnader finns. Transaktionskostnaderna är dock vanligen betydande varför det torde vara svårt att motivera en flytt med enbart ökad lön. Det krävs något mer. Detta något mer kan vara:

- En verksamhet som kännetecknas av utveckling och förnyelse
- En bra forskningsmiljö och resurser för egen forskning
- Möjligheter och resurser för att skapa något nytt
- Intressanta utbildningsprogram, kanske i samarbete med utländska universitet och högskolor, ny pedagogik etc.
- Samarbete med aktörer i det omgivande samhället

Vad som bör uppmärksammas är att den akademiska personalen inte enbart behöver utgöras av heltidsanställda forskare och lärare. Genom att knyta till sig utländsk personal på deltidskontrakt över en längre tidsperiod kan kärnan av lärare och forskare kompletteras med intressant kompetens. Liknande arrangemang (adjungeringar, gästlärare) kan skapas med personer från näringslivet. Genom denna typ av deltidsanställningar uppnås också större flexibilitet och möjligheter att anpassa program- och kursutbud till efterfrågeförändringar. Många i näringslivet, men också akademiker som just uppnått pensionsålder, är intresserade av en adjungering eller annan form av deltidsanställning.

Eftersom den akademiska personalens sammansättning är en avgörande framtidsfråga måste rekrytering av ny personal ha sin grund i en medveten och allmänt accepterad strategi. Detta leder tillbaka till styrelse och ledning för BKV. Det krävs en stark ledning uppbackad av en styrelse med integritet och legitimitet för att kunna rekrytera långsiktigt utifrån en väl förankrad uppfattning om den framtida verksamheten, men också om man vill ”reservera” delar av tjänstetrymmet för anställning av personal med utländsk bakgrund och för deltidsanställningar av personer från utlandet och näringslivet.

Efter en sammanslagning av de tre ekonomiinstitutionerna skulle BKV ha drygt 30 heltidstjänster för administration mm. Naturligtvis skall en samordning och effektivisering av verksamheterna vid BKVs tre camp i eftersträvas och möjliga rationaliseringsvinster tas till vara. Samtidigt kan konstateras att mycket av administrationen är platsbunden och att arbetsuppgifter sannolikt tillkommer, dels därför att BKV skall ha en tydlig egen identitet vilket med stor sannolikhet innebär att fler arbetsuppgifter kommer att utföras inom BKV, dels därför att tanken med hela projekt BKV är att skapa en större, mer konkurrenskraftig verksamhet som drar till sig nya resurser.

Enligt preliminärt inhämtade uppgifter är två alternativa modeller för personalens arbetsgivartillhörighet möjliga. Den ena är att BKV är arbetsgivare, den andra det lärosäte vid det campus där personalen har sin huvudverksamhet. Det senare innebär att personal som har sin huvudsakliga verksamhet i Kalmar är anställda av Högskolan i Kalmar med placering vid BKV, campus Kalmar. För nyanställda tillämpas samma princip.

Frågan om arbetsgivartillhörighet måste utredas vidare med hjälp av jurister och i samarbete med fackliga företrädare. Innan denna fråga noggrant utretts är huvudalternativet att de anställda arbetsrättsligt knyts till respektive lärosäte där man har sin huvudverksamhet, dvs. ingen skillnad mot dagens situation.

### **Några avslutande kommentarer**

I detta kapitel har grundstrukturen i BKV:s organisation skisserats. Verksamhet skall bedrivas vid tre campus, Ronneby, Kalmar och Växjö. En grundbult i organisationsförslaget är att BKV skall ha en stark styrelse som gör det möjligt att stå över särintressen inom BKV och inom sydostregionen. En annan grundbult är en tydlig arbetsfördelning mellan styrelse och den för BKV gemensamma fakultetsnämnden. Strategiska och övergripande ekonomiska beslut skall enligt organisationsförslaget fattas av styrelsen och den operativa verksamheten ledas av en rektor. Kvalitetsfrågor och beredning av tjänstetillsättningar är fakultetsnämndens bord. Denna åtskillnad mellan strategiska beslut och operativ verksamhet å ena sidan och den kontrollfunktion som fakultetsnämnden svarar för å den andra är en viktig princip. Generellt är det inte önskvärt att samma organ som sköter den operativa verksamheten också svarar för kontrollfunktionen. Även i offentlig sektor görs allt oftare en åtskillnad mellan dessa två typer av arbetsuppgifter.

En gemensam fakultetsnämnd för BKV som omfattar disputerade vid de tre lärosätena i sydost kräver dispens från Utbildningsdepartementet. En sådan dispensansökan håller på att beredas av Akademi sydost på uppdrag av de tre lärosätenas styrelser.

I projektgruppen råder enighet om att rektors kansli skall placeras i Växjö. Det kan ligga i direkt anslutning till den operativa verksamheten i Växjö, men skall vara fysiskt åtskild från verksamheten där. Det avgörande är att placeringen tydligt signalerar att kansliet avser hela BKV och inte uppfattas som enbart en Växjöangelägenhet.

## **Alternativa samverkans- och styrformer**

I detta kapitel redovisas och diskuteras några alternativ till projektgruppens förslag till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. Kapitlet inleds med en kort sammanfattning av kommentarer från personal och studenter på det diskussionsunderlag om en ny ekonomihögskola som i slutet av september 2006 skickades ut för synpunkter. Därefter diskuteras i kapitlet några alternativ till och varianter på projektgruppens förslag till en ny gemensam ekonomihögskola. De alternativa samverkans- och styrformer som diskuteras har dels sin utgångspunkt i projektgruppens egna diskussioner, dels i diskussioner som förts bland personalen vid ekonomiinstitutionerna.

### **Synpunkter på utsänt diskussionsunderlag<sup>18</sup>**

#### ***Managementhögskolan***

De synpunkter som inkommit från personalen vid Managementhögskolan vid BTH kan delas upp i två grupper. Dels har *rapporten och utredningsarbetet* kommenterats, dels har synpunkter lämnats på det *förslag* som skisseras i rapporten.

Flera i personalen anser att man borde börjat utredningsarbetet med diskussioner mellan personalen på de olika lärosätena. För den fortsatta processen är det därför viktigt att all berörd personal involveras i det mer innehållsinriktade arbetet. Detta för att förverkliga den potential som enligt Managementhögskolans personal bara antyds i rapporten. Flera är skeptiska till den "hotbild" som målas upp och menar att mer kraft borde ha lagts på att formulera en positiv vision kring ett framtida samarbete. Vidare framförs att rapporten är för ensidig i så motto att alternativa samarbetsformer inte diskuteras i tillräcklig utsträckning.

Mer specifik kritik mot rapporten framförs av representanterna från de samhällsvetenskapliga ämnena inom sektionen. Från detta håll menar man mer eller mindre samfällt att man inte känner att man är inkluderade i rapporten.

Från BTHs personal framförs också en oro över att marginaliseras i en framtida struktur där Växjö i kraft av sin relativa storlek förväntas dominera. Förslaget att placera rektor och kansli i Växjö menar man verkar i denna riktning och detta uppfattas därför nästan som ett hot i sig. De mer positiva till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost uttrycker också en viss oro, men vill ge den nya skapelsen en chans. Man ser spännande möjligheter, men understryker att nyckelordet är profilering, såväl för den nya ekonomihögskolan relativt andra lärosäten som mellan respektive campi.

#### ***BBS***

Personalen vid BBS vid Högskolan i Kalmar ställer sig försiktigt positiva till utredningens förslag och slutsatser. Det framhålls dock av flera att det inte är sammanslagningen i sig, eller storleken i sig som man tror på, utan att det är den föreslagna lösningen med *ett starkt varumärke, en samlad ekonomisk fakultet och en stark ledning i en federativ struktur* som är förutsättningen. Detta sam-

---

<sup>18</sup> I bilaga 5 redovisar prefekterna för BBS och Ekonomihögskolan och sektionschefen för Managementhögskolan i Ronneby personalens synpunkter på diskussionsunderlaget vid respektive ekonomiinstitution per den 17 november.

lade paket balanserar upp riskerna med en alltför stor Växjödominans, med risk för byråkratisering och med det uppenbara dilemmat med tre geografiskt åtskilda enheter.

Det är också en allmän mening bland personalen vid BBS att kostnaden för att eventuellt bli av med det väl fungerande *varumärket BBS* är stor och att det i så fall kräver ett nytt varumärke med lika stor nationell och internationell potential. Om detta inte uppfylls, så uppfylls inte utredningsdirektiven om en ökad total konkurrenskraft. För risker och möjligheter i övrigt hänvisas till bilaga 5.

### ***Ekonomihögskolan***

Projektgruppens diskussionsunderlag distribuerades till all personal i oktober. Under en 14 dagarsperiod fördes en intensiv och delvis annimerad diskussion för eller emot samarbete över huvud taget och fusion som samarbetsform. För att ge chans till en fördjupad diskussion tillsattes sex remissgrupper. Dessa har avgett rapport från sina diskussioner. Totalt deltog 37 anställda i remissarbetet, dvs. något mer än en tredjedel av personalen.

Eftersom personalen är delad i frågan beslöts institutionsstyrelsen den 30 november att projektgruppens slutrapport skall diskuteras under december/januari och att en arbetsgrupp om fyra personer tillsätts för att formulera frågor till en personalenkät som skall gå ut den 1 februari. Resultatet skall behandlas i styrelsen den 1 mars.

### ***Studentsynpunkter***

De studenter som deltagit i utredningsarbetet har beretts möjlighet att redovisa sina synpunkter i skriftlig form. Styrelsen för ekonomistudenterna vid BBS, Kalmar ESS, har utnyttjat denna möjlighet (bilaga 6). Kalmar ESS är positiv till det förslag som presenteras i rapporten. De anser att en gemensam institution, med tydlig styrning, fokuserade forskningsmiljöer och ett eget, starkt varumärke, kan skapa bättre förutsättningar för BBS studenter, både vad gäller utbildningskvalitet och anställningsbarhet.

Kalmar ESS hyser dock vissa farhågor vad gäller möjligheterna att påverka utbildningskvaliteten om den nya ekonomihögskolan blir en byråkratisk organisation med många beslutsnivåer. Det skulle märkbart minska möjligheterna att lösa problem och föra studenternas talan på alla nivåer i organisationen. Kalmarstudenternas styrelse anser att det förslag som läggs fram i rapporten med en stark styrelse och en egen kvalitetsgranskade nämnd med studentrepresentation möter de krav de har på påverkansmöjligheter. Styrelsen framhåller vidare att det är av yttersta vikt att rapportens förslag om en tydlig identitet och ett starkt varumärke stöds av högskolestyrelser och rektorer.

Kalmar ESS tror att en stark organisation med ett etablerat varumärke och fokuserade forskningsmiljöer kan skapa förutsättningar för mer resurser till forskning. Vidare tror styrelsen att detta höjer utbildningskvaliteten även på grundutbildningsnivå och stödjer förslaget från projektgruppen. De understryker samtidigt att de inte stödjer ett samarbete i vilken form som helst. Ett starkt varumärke och möjligheten att påverka den egna organisationen är fundamentala för styrelsens stöd av samarbetet.

Representanten för Växjöstudenterna har meddelat att styrelsen i huvudsak är positiv till BKV-konceptet. "Skall det vara ett samarbete skall det vara gediget".

### ***Kommentarer till framförda synpunkter***

Personal vid flera ekonomiinstitutioner har kritiserat diskussionsunderlaget för att det endast tar upp ett förslag, andra har framhållit att hela utredningsarbetet borde ha börjat med att diskutera olika möjliga samarbeten utan att, åtminstone inledningsvis, föreslå att en ny gemensam organisation byggs upp. En kommentar till den senare synpunkten är att projektgruppens uppdrag var att ta fram ett förslag till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. Argumentet för att i diskussionsunderlaget endast redovisa ett alternativ är att projektgruppen ville ge berörd personal ordentligt med tid att diskutera och ge synpunkter på det förslag som projektgruppen arbetat fram, för att i slutrapporten återkomma och diskutera förslaget för- och nackdelar jämfört med andra alternativ.

Synpunkter på utredningsprocessen som sådan har också framförts. En är att personalen borde ha involverats mer i arbetet redan från starten, en annan att utredningsarbetet borde inlett med innehållsfrågor. Projektgruppens uppfattning är att delaktighet och aktiv medverkan från personal och studenter är viktigt, för att inte säga ett nödvändigt villkor, för att satsningen på en ny gemensam ekonomihögskola i sydost skall lyckas. Projektgruppens förslag ger rambetingelser för en konkurrenskraftig ekonomihögskola i sydost och skall ses ett underlag för fortsatta diskussioner om en gemensam satsning. Om ett beslut fattas att driva processen vidare kommer personal och studenter att involveras i allt från att diskutera profilering, vision och uppdrag till olika mer konkreta utvecklingsinsatser. Ett stort engagemang kommer att krävas i en process som kommer att pågå under många år om en konkurrensmässig ekonomihögskola skall kunna skapas.

### **Fyra huvudalternativ till projektgruppens förslag**

I de diskussioner som förts bland de tre ekonomiinstitutionernas personal har två huvudalternativ till projektgruppens förslag framförts. Det ena har sin grund i avrapporteringen av delprojektet om ekonomiutbildningar till den Sydostutredning som presenterades i oktober 2005 med Hasse Odenö som projektledare. Det andra alternativet är ett samarbete utan en gemensam organisatorisk överbyggnad.

Ytterligare ett alternativ till projektgruppens förslag är att verksamheterna vid de tre ekonomiinstitutionerna avknoppas i en ny myndighet. Därutöver kan olika varianter på projektgruppens förslag diskuteras, dvs. alternativa styr- och ledningsformer. Sammantaget diskuteras i kapitlet fyra huvudalternativ till projektgruppens förslag:

- En från de tre lärosätena avskild ekonomihögskola, dvs. en egen myndighet
- En gemensam institution, Ekonomihögskolan vid Växjö universitet med tre campi, VXU, BBS och BTH
- En ny ekonomihögskola som gemensamt projekt mellan de tre lärosätena i sydost men med andra styrformer
- Samarbete utan en gemensam organisatorisk överbyggnad

### ***En ny myndighet***

Alternativet en ny myndighet kan direkt avskrivas. Det ligger inte i de tre lärosätenas intresse att bryta loss utbildning och forskning i ekonomi och överföra de tre ekonomiinstitutionerna i en ny självständig enhet, dvs. i en ny myndighet. Inte heller Utbildningsdepartementet skulle ställa sig bakom ett sådant förslag. Tidigare och nuvarande regering önskar färre, inte fler högskolor. Ett

förslag som innebär att en ny myndighet skapas skulle gå helt på tvärs mot uttalade politiska intentioner.

### ***En gemensam institution, Ekonomihögskolan vid Växjö universitet, med tre camp, VXU, BBS och BTH***

I den rapport om ekonomutbildningar i sydost som utgjorde ett av underlagen i den s.k. Sydostutredningen redovisades tre varianter till samarbete:

1. "Lightsamarbete". Statistik, Juridik och eventuellt Nationalekonomi jobbar ihop i en gemensam lärarpool. Samarbetet innebär också att kurser över 1-20p ges i samarbete.
2. En gemensam institution, Ekonomihögskolan vid Växjö universitet med tre Campus: VXU, BBS och BTH.
3. Någon annan organisatorisk lösning, t.ex. gemensam fakultet (Ekonomiska fakulteten i Sydost) som ger samma gemensamma identitet och samhörighet som förslag 2.

Nedan kommer alternativ 2 att kommenteras relativt ingående. Detta dels därför att det är det alternativ som lyftes fram som huvudalternativ i nämnda utredning om ekonomiutbildningar, dels därför att det lyfts fram av personal vid Ekonomihögskolan som ett bättre alternativ än det projektgruppen presenterat. Det har också framhållits att detta alternativ borde utgjort utgångspunkt för projektgruppens arbete.

För att undvika missförstånd om vilken utredning som avses kommer rapporten fortsättningsvis att benämnas Behrenz utredning då docent Lars Behrenz, Ekonomihögskolan i Växjö, står som författare till rapporten. I projektgruppen ingick också företrädare för BBS och Managementhögskolan vid BTH. Utredningen bör ses som en förstudie där implikationerna och konsekvenserna av förslaget inte diskuteras. Ett försök att utreda dessa görs i den diskussion som följer. För tydlighetens skull och för att ge en korrekt återgivning av förslaget kommer de viktigaste avsnitten i rapporten att direkt citeras.

Huvudargument för samarbete är enligt Behrenz utredning konkurrenskraft och kvalitetssäkring. "Samarbete ger möjligheter att se till att allt som görs i regionen håller hög kvalitet, dvs. både utbildning, forskning och samverkan. Om man utnyttjar den kompetens som finns vid de olika lärosätena så borde man ha förutsättningar för att bli bättre och mer konkurrenskraftiga inom samtliga områden. Vidare medger storleken både mångfald och variation samt ger nödvändig styrka mot konkurrerande lärosäten" (Behrenz, 2005, sid. 6).

I rapporten diskuteras också fördelar och nackdelar med en sammanslagning och ett mycket nära samarbete.

"Fördelar med en sammanslagning eller ett mycket nära samarbete:

- Kvalitetssäkring, mångfald och styrka enligt tidigare resonemang.
- Universitetsrättigheter (forskarutbildning) möjliggörs för campus BBS och campus BTH.
- Forskningen blir den sammanhängande processen, med en tydlig ambition om starkare forskningsmiljöer.
- Vi blir mer "företagsnära" och regionnära". Genom samarbete i sydostregionen kan vi bättre utnyttja närheten till olika företag och branscher och blir mer "regionnära". Hela regionen behövs för att erbjuda intressanta företagskontakter.

- Vi kan utnyttja möjligheten till ökad variation i inriktning och innehåll.
- Möjlighet till specialisering mellan de olika campus som ingår.
- Vi kan utnyttja kringliggande högskolemiljöer på respektive ort. Genom att utnyttja starka miljöer kring samhällsvetenskap/humaniora, naturvetenskap och teknik, tillsammans med vår ekonomikompetens, kan nya konkurrenskraftiga utbildningar skapas.
- Resursstarkare bas ger möjligheter till synergieffekter i administrationen. Dessa möjligheter skall dock inte överskattas när verksamhet finns på tre orter” (Behrenz, 2005, sid. 6-7).

”Tänkbara nackdelar med en sammanslagning eller ett mycket nära samarbete:

- Risk för ”fabrikisering” i grundutbildningen vilket kan medföra kvalitetsproblem.
- Avståndsproblematiken. Att ha verksamheten på flera olika orter skapar problem.
- Risk för byråkratisering.
- Det kan skapas intern konkurrens - suboptimering.
- Enligt erfarenhet är det svårt att lyckas med sammanslagningar eller motsvarande lösningar, inte minst pga. kulturskillnader i organisationerna” (Behrenz, 2005, sid. 7).

”Det är givetvis, i förväg, svårt att säga om fördelarna kommer att överväga nackdelarna. Vi kan dock konstatera att vissa *förutsättningar* krävs för att möjliggöra ett nära samarbete. Dessa förutsättningar är t.ex.:

1. Mycket handlar om vilken inställning som personalen i den nya organisatoriska lösningen kommer att ha. Det handlar om att se möjligheter och vara öppen för varandras positiva sidor. Det krävs en gemensam idé om vad vi vill uppnå tillsammans och även en gemensam bild av vilka förutsättningar för utveckling som finns. Det handlar också om att på allvar diskutera de alternativ som finns och vilka alternativ som står till buds. Status quo är inget realistiskt alternativ för någon av oss. Det är vår absoluta övertygelse att man måste ha med sig personalen i dessa kunskapsorganisationer för att kunna genomföra stora förändringar.
2. Respektive campus måste få behålla en rimlig storlek.
3. Förändringar av detta slag kräver ekonomiska extraresurser, både avseende de organisatoriska förändringarna och för stimulans av nya, gemensamma forskningsprojekt.
4. Samarbetet måste få stöd från såväl utbildningsdepartementet som regionala aktörer t.ex. kommuner, landsting och regionförbund.
5. Det lokala samarbetet med BBS’ och BTH’s tidigare moderorganisationer måste möjliggöras på ett smidigt sätt (Behrenz, 2005, sid. 7-8).

Behrenz sammanfattar utredningens slutsatser på följande sätt. ”Tror man på möjligheterna till att utveckla en ekonomihögskola av nationell och internationell toppklass genom nära samarbete i sydost skall man definitivt välja alternativ 2 eller 3. För mig känns det som att alternativ 2 ger flest fördelar. Man kan givetvis tänka sig lösning 3 men då får man utveckla ett bra koncept som hittills inte varit möjligt. Risken är stor att många av nackdelarna då blir tydliga. Förslag 2 är en enkel och tydlig organisation. Man kommer att omedelbart bli tvungen att jobba tillsammans med utbudet av utbildning och forskning som finns i regionen. Alla problem och möjligheter blir allas svårigheter och glädjeämnen utan en alltför uppdelad lösning. En tydlig profilering skulle kunna vara att man låter BBS i Kalmar bli en traditionell *handels*högskola i en ”professional school anda”. Managementhögskolan vid BTH får en tydlig profil mot teknik och informationsvetenskap. Ekonomihögskolan vid Växjö universitet får en huvudinriktning mot en ganska klassisk

universitetsinstitution. Genom att utveckla samtliga campus i den nyss beskrivna riktningen skulle man skapa en fullständigt unik ekonomihögskola som klarar samtliga huvudinriktningar som finns på övriga ekonomiinstitutioner. Genom att stödja och influera varandra skulle också varje variant få möjligheter att bli nyskapande och mycket stark jämfört med andra mer ensidiga lösningar.” (Behrenz, 2005, sid. 8)

Projektgruppen till föreliggande rapport delar i stort de för- och nackdelar, liksom de förutsättningar för ett nära samarbete, som redovisats i Behrenz rapport.

Vad skiljer då alternativ 2 i Behrenz rapport från projektgruppens förslag? Skillnaderna är:

- **Namnet.** I alternativ 2 går den nya gemensamma verksamheten under namnet Ekonomihögskolan vid Växjö universitet. Projektgruppens förslag är att den nya ekonomihögskolan får ett nytt namn som är neutralt för det tre ekonomiinstitutioner som går samman i en ny enhet. Universitetsstatusen framgår av att det är ett samarbetsprojekt mellan tre lärosäten i sydost.
- **Styrning.** I alternativ 2 diskuteras inte institutionsstyrelsens sammansättning. Implicit i förslaget torde dock ligga att förändringar görs av Ekonomihögskolans styrelse så att representanter för campus BBS och campus BTH också ingår. Projektgruppen föreslår en styrelse med extern majoritet dels för att undvika låsningar mellan olika campus och för att i görligaste mån förhindra påverkan från sårintressen i olika frågor, dels för att få in impulser direkt i styrelsearbetet från personer som har sin dagliga gärning utanför universitets- och högskolevärlden. I det senare ligger också ett nätverksbyggande.
- **Fakultetsnämnd.** Fakultetsnämndens sammansättning behandlas inte explicit i alternativ 2. Någon ny fakultetsnämnd med enbart företrädare för den nya Ekonomihögskolans tre campus torde dock inte vara aktuellt då en sådan konstruktion nämns i alternativ 3 i Behrenz rapport. Av detta borde rimligen följa att disputerade vid BBS och Managementhögskolan kommer att ingå i den valkorporation som utser ledamöter till Humanistisksamhällsvetenskapliga fakultetsnämnden (HUMSAM) vid Växjö universitet. Projektgruppens förslag är en ny gemensam fakultet för de tre ekonomiinstitutionerna<sup>19</sup>. Detta kräver dispens från Utbildningsdepartementet. Projektgruppen argumenterar också för att styrelsen skall behandla strategiska frågor, budgets mm, medan fakultetsnämnden skall svara för kvalitetskontroll, bereda tillsättningsärenden, mm. Denna åtskillnad mellan strategiska och operativa uppgifter å ena sidan och uppföljande och beredande uppgifter å den andra är central enligt projektgruppens uppfattning. Det är också en distinktion som är vanlig inom andra samhällsområden.
- **Ledning.** I alternativ 2 förs ingen argumentation om ledning och organisation. Om detta är inte så mycket att säga då man kan beskriva utredningsrapporten som en förstudie. En rimlig tolkning är att prefekten vid Ekonomihögskolan i Växjö är chef för den nya samlade verksamheten. I projektgruppens förslag argumenteras för att den nya ekonomihögskolan skall ha en rektor som ytterst är ansvarig under styrelsen. Förslaget är att BKV skall ha en tydlig och kraftfull gemensam ledning.

---

<sup>19</sup> En fördel med egen fakultet och en styrelse med ett tydligt mandat är att det är svårt att få en framtida EQUIS ackreditering om verksamheten inte bedrivs relativt självständigt och med ett tydligt ledningsansvar. EQUIS står för European Quality Improvement System. För närvarande har tio nordiska ekonomi- och handelshögskolor erhållit denna kvalitetsackreditering.

- **Verksamhetens organisering.** I alternativ 2 byggs verksamheten upp kring tre relativt självständiga campi med olika profil. BBS i Kalmar blir en traditionell handelshögskola, Managementhögskolan vid BTH ges en tydlig profil mot teknik och informationsvetenskap medan Ekonomihögskolan vid Växjö universitet får en huvudinriktning mot en ganska klassisk universitetsinstitution. Projektgruppen bakom förslaget i föreliggande rapport är inte främmande för att olika campi delvis får olika inriktning och tyngdpunkt. Men detta skall ske inom ramen för fyra, fem profilområden för den nya gemensamma ekonomihögskolan, där t.ex. ett område kan ha sin forskningsmässiga bas vid ett av tre campi men där forskare och lärare vid andra campi också ingår. Det är annorlunda uttryckt helt olika organiseringsprinciper som ligger till grund för de två alternativen till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost.

Något förenklat kan man säga att viktiga skiljelinjer mellan alternativ 2, det alternativ som Lars Behrenz lyfter fram som huvudförslag i sin rapport, och det som projektgruppen tagit fram dels rör makten och inflytandet över den nya ekonomiinstitutionen, dels organiseringsprincipen. I alternativ 2 skulle BBS och Managementhögskolan få ökade examensrättigheter i utbyte mot att man inordnar sig under Ekonomihögskolan vid Växjö universitet. Implicit i förslaget ligger att makten över och ledning av den nya ekonomihögskolan skall ligga i Växjö. Det är ett övertagande av de andra två ekonomiinstitutionerna inte en samgående mellan tre relativt ”jämbördiga” parter. Alla tre förväntas naturligtvis ha nytta av samgåendet, men det är Växjö som skall hålla i taktspinnen. Alternativ 2 kräver inte heller några dispenser från Utbildningsdepartementet.

En första kommentar till alternativ 2, förutom de som direkt och indirekt framgår av punkterna ovan är att Managementhögskolan i Ronneby i princip redan har erforderliga examensrättigheter inom ramen för ämnet industriell ekonomi. För BBS däremot utgör dessa rättigheter utan tvekan ett betydande mervärde. Projektgruppen menar att det inte är examensrättigheterna som sådana som skall ligga till grund för ett fördjupat samarbete utan de fördelar som kan nås inom forskning, forskarutbildning, grundutbildning och vidareutbildning samt övrig verksamhet genom ett organiserat samarbete.

En andra kommentar rör namnfrågan. En aspekt på namnet är att det är kopplat till ett lärosäte och det kan därför kan vara svårt för externa personer och potentiella studenter att förstå hur campus Kalmar och campus Ronneby ingår i Växjös verksamhet när det också finns ett annat lärosäte på dessa två orter. Marknadsföring av utbildningsprogram i Kalmar och Ronneby kan också bli problematiskt med namnkopplingen till Växjö. En annan aspekt att fundera över är varför en student skall välja att läsa vid en satellit till Växjö universitet och inte direkt vid Ekonomihögskolan i Växjö om det är till Växjö universitet man ansöker och från vilket man får sitt examensbevis efter avslutade studier. Ett möjligt svar är att de tre campi skall ha olika inriktning, men räcker det för att studenter skall välja Kalmar eller Ronneby? En tredje aspekt är att det förmodligen inte är oproblematiskt för styrelserna för HiK och BTH att överföra beslutsrättigheter och ekonomiska medel till ett annat lärosäte när verksamheten drivs i detta lärosätes namn. Ytterligare en aspekt att fundera över är att det kommer att bedrivas verksamhet i Kalmar respektive Ronneby i Växjö universitets namn. Hur kommer detta att påverka de båda lärosätenas status i den egna regionen?

En tredje kommentar rör de ekonomiska resurserna för den nya verksamheten. Även här finns några olika aspekter att beakta. Den första är om rektorer och styrelser vid lärosätena i Kalmar och Blekinge är benägna att fortsätta att utveckla en verksamhet som lyder under ett annat lärosä-

te (om man inte gör ett byte så att man får andra utbildningar och annan forskning och forskarutbildning i utbyte). Och vad säger Utbildningsdepartementet om man direkt slussar medel i den omfattning det här handlar om direkt till ett annat lärosäte? Kan inte departementet efter några år tycka att det är en onödig omväg och skicka dessa pengar direkt till Växjö universitet. Om lärosätena HiK och BTH skulle ställa sig bakom förslaget att överföra medel till Ekonomihögskolan vid Växjö universitet kommer uppdragen och resurstilldelningen sannolikt att vara mycket väl specificerade. Med den konstruktion som finns i alternativ 2 är uppdrag och resurstilldelning de enda maktmedel som rektorer och styrelser vid de två andra lärosätena förfogar över. Uttrycket ”money talks” kommer här sannolikt att bli mycket tydligt.

En fjärde kommentar rör styrelsesammansättning för och ledning av Ekonomihögskolan efter en sammanslagning. Hur skall styrelseplatser fördelas mellan Ekonomihögskolans tre campus? Efter antalet anställda eller skall de vid campus Växjö ha en garanterad majoritet? Kan prefekten vara en person från något annat campus? Kan denne i så fall ha sin arbetsplats vid ”eget” campus? Det finns fler frågor som knyter an till styrelse- och ledningsfrågor i den nya ekonomihögskolan och som måste klaras ut i alternativ 2. Ytterst handlar detta om demokratifrågor och om alla i den nya organisationen har samma rättigheter och skyldigheter. I näringslivet kan man fusionera där en part köper upp en eller flera organisationer och fullt ut behåller makten. Det är knappast möjligt i universitets- och högskolevärlden.

En femte kommentar rör samarbetet med företag och organisationer. Det är inte svårt att inse att företagare och beslutsfattare vid myndigheter och andra organisationer i Kalmar och Blekinge län kan tänkas fundera mer än en gång innan man med ekonomiska resurser och engagemang stöder den nya ekonomihögskolan om den ligger under Växjö universitet och har namnet Ekonomihögskolan vid Växjö universitet.

En sjätte kommentar rör organiseringsprincipen i alternativ 2. Den syftar till en uppdelning av verksamheten mellan de tre ekonomiinstitutionerna och därmed till att minska konkurrensen mellan de tre ekonomiinstitutionerna, inte primärt till att öka samarbetet som sådant och ta tillvara den kompetens och de resurser som finns vid de tre ekonomiinstitutionerna för gemensamma satsningar. Det senare är syftet med projektgruppens förslag, även om naturligtvis en viss specialisering och profilering kommer att ske.

Det har inte legat inom ramen för denna utredning att försöka besvara alla de frågor som rests i detta avsnitt, men om man skall gå vidare med alternativ 2 krävs en rad fördjupade analyser. Alternativet behöver tydliggöras i flera viktiga avseenden om det skall genomföras. Makten och inflytandet över den nya organisationen är en sådan fråga. Namnet en annan, organiseringsprincipen en tredje.

Projektgruppens uppfattning är att det är svårt att se hur en organisation skall kunna fungera effektivt och med stort engagemang från alla medarbetare, även de som inte arbetar i Växjö, om beslutsstrukturen alltför ensidigt gynnar Växjö.

### ***Alternativa organisations- och styrformer***

Inom ramen för en samlad verksamhet av det slag som projektgruppen förslår kan organisations- och styrfrågor varieras. De viktigaste är:

- Styrelsens sammansättning och mandat

- Fakultetsnämndens sammansättning och mandat
- Utseende av rektor

Ett alternativ till projektgruppens förslag till styrelsesammansättning är en styrelse med enbart medlemmar som är verksamma vid BKV. Styrelsen skulle likna en institutionsstyrelse men med representanter från samtliga tre campi och utses genom olika valkorporationer. Nackdelen är dels att risken att skilda intressen mellan olika campi innebär att lösningar byggs in i styrelsearbetet, dels att synpunkter från externa intressenter inte beaktas i styrelsearbetet. Det senare går att motverka genom att personer utanför BKV väljs in i styrelsen. Den senare konstruktionen minskar, men eliminerar inte risken för lösningar och inflytande av särintressen.

I projektgruppens förslag ligger att det bildas en ny gemensam fakultetsnämnd för ekonomihögskolan. En ny "egen" fakultetsnämnd bidrar till tydlighet mellan nämnd och uppdrag. Fakultetsnämndens mandat är helt inriktat på forskning och utbildning i ekonomi. En egen fakultetsnämnd bidrar också starkt till den nya ekonomihögskolan legitimitet.

En variant på temat med egen fakultetsnämnd är att denna också utgör styrelse för BKV men då kan bara disputerade lärare ingå. Det blir också en styrelse med inomvetenskaplig majoritet som kan få problem att hantera särintressen, inte minst när långsiktiga strategiska beslut skall fattas där olika gruppers intressen kan komma att stå mot varandra.

I förslaget från projektgruppen finns en tydlig arbetsfördelning mellan fakultetsnämnd och BKVs styrelse. Den senare svarar för strategiska beslut och beslutar om budget mm, medan fakultetsnämnden har kvalitetsansvar, bereder tillsättningsärenden och föreslår innehavare till olika tjänster. Ett alternativ är att fakultetsnämnden beslutar om resurser för forskning och forskarutbildning. En sådan konstruktion innebär att de ekonomiska och strategiska besluten bara delvis fattas av BKVs styrelse. Konstruktionen innebär vidare att den strategiska och operativa verksamheten å ena sidan och den granskande funktionen å den andra inte skiljs åt, vilket enligt projektgruppen är önskvärt. Huvudargument för detta är principen att ledningen för en organisation inte skall granska sig själv.

Projektgruppens förslag är att rektor utses av BKVs styrelse. Ett alternativ skulle vara att fakultetsnämndens dekanus tillika är rektor. Då går arbetsfördelningen mellan den operativa verksamheten och fakultetsnämndens ansvar för kvalitetsfrågor, beredning av tillsättningsärenden mm förlorad. Det är en aspekt. En annan är de krav på professionalisering av ledning och styrning av akademisk verksamhet som blir allt mer uttalade i takt med att konkurrensen om studenter, lärare/forskare och pengar ökar, men också som en följd av ett allt närmare och mer omfattande samarbete med företag och andra organisationer i det omgivande samhället. Projektgruppen menar att en rektor skall ha goda vetenskapliga kvalifikationer. Men detta är inte tillräckligt. En rektor måste också ha väl dokumenterade ledaregenskaper och kunna driva utvecklingsprocesser. En dekanus kan naturligtvis ha dessa egenskaper, men så behöver ej vara fallet. Han eller hon kan ha kvalifikationer som gör honom/henne väl lämpad för posten som dekanus, men mindre lämpad för rektorsuppgiften. Det är också en tidsfråga. Att leda och utveckla en ny ekonomihögskola är ett heltidsarbete, speciellt i ett utvecklingsskede och i tider av stora omvärldsförändringar. Det kan därför svårligen kombineras med andra arbetsuppgifter som forskning och undervisning.

### ***Samarbete utan en gemensam organisation***

Det fjärde huvudalternativet till projektgruppens förslag är olika former av samarbete utan en överbyggnad i form av en gemensam organisation. Dessa samarbeten kan vara informella eller formella, dvs. reglerade i samarbetsavtal. Exempel på informellt samarbete finns redan mellan forskare vid Ekonomihögskolan och BBS.

Man kan tänka sig att samarbeta kring:

- En uppdelning av programutbud mellan ekonomiinstitutioner
- Ett samordnat ekonomiprogram med olika specialiseringar
- Vidareutbildning
- Forskarutbildning
- Forskningsprogram och forskningsprojekt
- Pedagogisk utveckling inklusive användning av modern informationsteknologi

En logisk slutsats är att man i princip kan göra det mesta som diskuterats inom ramen för en ny gemensam ekonomihögskola genom olika former av samarbete. Det kan också argumenteras för att olika samarbetsprojekt är ett bra sätt att steg för steg pröva sig fram till om ett mer långtgående samarbete i form av en gemensam ekonomihögskola kan fungera. Problemet är dock att få saker och ting att hända och hända någorlunda snabbt om man inte har en gemensam organisation med en ledning och styrelse som kan driva dessa processer.

Därtill finns en tidsfaktor att beakta som har att göra med konkurrensen om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser. Många lärosäten inklusive de i sydost har problem att rekrytera studenter till sina program och det blir svårare och svårare att få pengar för enskilda forskare. Projektgruppen menar bl.a. mot bakgrund av dessa utvecklingstendenser att mindre variationer på vad som görs idag inte är tillräckligt för konkurrenskraft. Mer radikala lösningar krävs och att vara tidigt ute kan ge fördelar, t.ex. i form av stöd från Utbildningsdepartementet. Utvecklingen utomlands pekar, som diskuterats på annan plats denna rapport, i samma riktning. Resurserna koncentreras till stora framgångsrika miljöer och universitet och sammanslagningar görs för att uppnå internationell konkurrenskraft. Det senaste exemplet är den universitetsreform som nu genomförs i Danmark. Antalet lärosäten blir färre och resurserna koncentreras till några av dessa. Medel för forskning och forskarutbildning konkurreras också i ökad utsträckning. I Sverige är ett aktuellt exempel på strukturförändring för att uppnå förbättrad konkurrenskraft de organisationsförändringar som sker vid Linköpings universitet. Där skapas bl.a. en storinstitution genom sammanslagning av ekonomiinstitutionen med flera teknikinstitutioner. Den nya institutionen kommer att ha ca 400 anställda och en omslutning på 300 mkr.

Olika samarbeten har tidigare diskuterats mellan de tre ekonomiinstitutionerna och några exempel finns på sådant samarbete. Samarbetet är med få undantag varken särskilt omfattande eller långtgående. Begränsas samarbete till några olika delar av verksamheten kvarstår att man fortfarande är konkurrenter om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser, vilket försvårar ett fruktbart samarbete. En nackdel är också att man inte utåt framstår som en samlad kraft. Det kan t.ex. vara ett problem när forskningsfinansiärer i ökad utsträckning stöder större miljöer, det kan också vara ett problem när det gäller marknadsföring av utbildningsprogram (man kan av naturliga skäl inte hänvisa till varandra om inte en överenskommelse om detta träffats).

## Några avslutande kommentarer

I kapitlet har några alternativ till det av projektgruppen redovisade organisationsförslaget diskuterats. Alternativet en ny egen myndighet har avförts från vidare diskussion utifrån det enkla konstaterandet att det inte har någon som helst möjlighet att vinna gehör.

Ett annat alternativ är bygga upp ett organiserat samarbete mellan de tre ekonomiinstitutionerna i sydost genom en gemensam institution, Ekonomihögskolan vid Växjö universitet med tre camp, VXU, BBS och BTH. En fördel med detta förslag är att det inte kräver några dispenser från Utbildningsdepartementet. Enligt projektgruppen är dock nackdelarna betydande och detta förslag behöver utredas ytterligare och modifieras i en rad avseenden om det skall kunna komma ifråga som ett alternativ till det förslag som presenterats i föreliggande rapport. Det måste bl.a. konstrueras så att det är ett organiserat samarbete mellan tre relativt jämbördiga parter som respekterar varandra och inte som ett övertagande baserat på Växjö universitets examensrättigheter. Här bör än en gång påpekas att Managementhögskolan i Ronneby inom kort har erforderliga examensrättigheter genom att BTH har teknik som vetenskapsområde och ämnet industriell ekonomi.

I kapitlet diskuteras också alternativa organisations- och styrformer. Denna diskussion skall inte upprepas här. Projektgruppen vill dock understryka vikten av att den nya gemensamma ekonomihögskolan får en styrelse och ledning som kan fatta och implementera strategiska beslut. Det innebär att styrelsen måste ha en sammansättning som ser till helheten och som begränsar möjligheterna för styrelsemedlemmar att driva särintressen och skapa låsningar i styrelsearbetet. Projektgruppen menar också att strategiska och operativa frågor skall vara åtskilda från kvalitetsgranskning. I detta ligger att styrelsens och fakultetsnämndens mandat bör vara tydligt åtskilda.

Det finns vidare olika möjligheter till samarbete utan en gemensam överbyggnad. Om dessa skall få större betydelse för ekonomiinstitutionerna i Sydost bör dessa vara relativt omfattande och ha kraftfullt stöd från de tre lärosätenas och ekonomiinstitutionernas styrelser.

Ett ökat samarbete kan också vara betydelsefullt i avvaktan på ett eventuellt framtida positivt beslut om start av en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. Detta samarbete skall i så fall ses som ett inslag i en fortsatt process och ett steg i utvecklingsarbetet som skulle vara av värde även om det i slutändan inte fattas något beslut om en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. Exempel på sådana samarbetsprojekt som omgående skulle kunna initieras är:

- Samordning av basblocken på de tre lärosätens ekonomiprogram
- Samordning av specialiseringar som skall ges vid respektive lärosäte
- Samordning av magister- och masterprogram

Genom dessa samarbetsprojekt underlättas för studenterna i sydost att flytta mellan olika lärosäten samtidigt som de får tillgång till fler specialiseringsmöjligheter. En annan positiv effekt med att initiera denna typ av samarbetsprojekt är att personalen vid de tre ekonomiinstitutionerna får ökade kunskaper om varandras verksamhet och att personliga relationer byggs upp.

## **Implementering av den nya ekonomihögskolan**

I tidigare kapitel har en diskussion förts om hur konkurrensen om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser radikalt håller på att förändras och att syftet med BKV är att proaktivt möta dessa nya förutsättningar. I detta ligger projektgruppens slutsats att det behövs genomgripande förändringar av såväl organisation som själva verksamheten vid de tre ekonomiinstitutionerna i sydost. Marginella förändringar och lösare samarbeten är inte lösningen på dagens och framför allt morgondagens utmaningar.

I projektgruppens utredningsuppdrag ingår att diskutera ett antal frågeställningar kopplade till implementeringen av en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. Dessa frågeställningar tas upp i detta kapitel. Inledningsvis redovisas erfarenheter av fusioner inom universitetsvärlden. Därefter sammanfattas den fortsatta processen i punktform där huvudbudskapet är att det kommer att krävas betydande ekonomiska investeringar och ett betydande engagemang från de tre ekonomiinstitutionernas personal för att etablera en ny gemensam ekonomihögskola med ett innehåll som gör BKV konkurrenskraftig nationellt och till en intressant samarbetspartner internationellt. Sammanslagning som sådan löser inte många problem, men ger nya rambetingelser som gör det möjligt att flytta fram positionerna inom forskning och högre utbildning. I kapitlet följer sedan en skiss till handlingsplan för genomförandet. I avsnittet presenteras också en översiktlig tidplan för genomförandeprocessen. I därpå följande avsnitt redovisas och diskuteras vad som bör ingå i ett avtal mellan de tre lärosätena om en ny gemensam ekonomihögskola samt övergångsregler. Kapitlet avslutas med en diskussion om ekonomiska konsekvenser av ett beslut om en satsning på en ny gemensam ekonomihögskola.

### **Erfarenheter från andra fusioner**

Projektgruppens huvuduppgift är enligt projektplanen att redovisa ett förslag till en ny gemensam ekonomihögskola i sydost med en verksamhet som har en ”kvalitet och konkurrenskraft som påtagligt överstiger summan av de verksamheter som idag oberoende bedrivs vid de tre lärosätena”. Projektgruppen är övertygad om att detta mål kan uppnås genom gruppens förslag givet att kraft och resurser läggs på implementeringen av den nya ekonomihögskolan.

En utgångspunkt för att föreslå en satsning på en ny gemensam ekonomihögskola i sydost är de omvärldsförändringar som pågår nationellt och internationellt inom universitetsvärlden mot bl.a.:

- Ett ökat marknadstänkande
- En ökad konkurrens om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser
- Krav på ökad fokusering och specialisering
- Krav på tydligare och starkare ledarskap
- Strategiskt agerande
- En utveckling mot resultatnriktad finansiering och elitsatsningar
- Strategiska allianser
- En utveckling mot färre och större akademiska enheter

Ekonomiinstitutionerna vid de tre lärosätena i sydost har var för sig relativt begränsade personella och ekonomiska resurser även om skillnader finns mellan de tre institutionerna. Mot bakgrund av pågående omvärldsförändringar är bedömningen att de kommer att ha betydande svårigheter att hävda sig i den ökade nationella och internationella konkurrensen mellan universitet och högsko-

lor. Status quo är inte ett alternativ. Projektgruppens förslag är en sammanslagning av de tre ekonomiinstitutionerna i sydost.

En sammanslagning av de tre verksamheterna i en ny enhet skulle göra BKV till en av de större akademiska enheterna i landet när det gäller högre utbildning i ekonomi. Även i andra avseenden skulle förutsättningarna för att klara pågående omvärldsförändringar förbättras och konkurrenskraften kunna öka. Som framhållits vid upprepade tillfällen i denna rapport löser dock inte själva sammanslagningen speciellt många problem. Den ger dock nya förutsättningar som det gäller att utnyttja genom att fokusera ekonomiska och personella resurser till några strategiska områden. Nya möjligheter för samordning och profilering av forskning och grundutbildning öppnas liksom bättre möjligheter för utveckling av ett för framtida konkurrenskraft allt viktigare strukturkapital. En ny större verksamhet skapar också nya möjligheter för utveckling av vidareutbildningen liksom för annat samarbete med företag och andra organisationer i det omgivande samhället. Av detta följer att kraft och resurser måste läggas på implementeringen av en ny ekonomihögskola i sydost. Från näringsliv och annan verksamhet finns många exempel på misslyckade fusioner, inte därför att grundtanken varit fel utan därför att de resurser och den kraft som måste läggas på implementering av den nya organisationen, men framför allt på att strukturera om olika verksamheter i den nya sammanslagna enheten, underskattats.

Berit Askling, projektledare för en gemensam lärarutbildning i sydost, har som en del i sitt utredningsarbete inom ramen för Akademi sydost gjort en genomgång av samverkans- och fusionsförsök av akademisk verksamhet (Askling, 2006)<sup>20</sup>. I hennes genomgång görs en begreppsredovisning där åtskillnad görs mellan olika typer av sammanslagningar, graden och arten av samverkan och utformning, t.ex. graden av frivillighet. Många av de tidigare sammanslagningarna har haft som huvudargument att strukturera om det nationella högskolesystemet till färre och större lärosäten för att därmed uppnå kvalitets- och effektivitetsvinster. Exempel är Australien, Nederländerna och Norge.

Askling konstaterar att samgåenden har större möjligheter till framgång om de sker på frivillig basis och om högskolorna själva identifierar möjliga vinster. Andra erfarenheter som Askling redovisar är:

- Fusionerna har som regel lett till starkare styrning, ledning och administration. Administrationen har blivit bättre och mer professionell
- Vid två- eller flercampusmodellen har man ofta valt att ha en liten centraladministration och större avdelningsadministrationer på varje campus
- Själva fusionsprocessen tenderar att bli mycket dyr. Om fusionen avser flera campus kan transportkostnaderna bli avsevärda
- De akademiska vinsterna är blandade, till en del beroende på att olika typer av verksamheter slagits samman. Erfarenheter från flera länder visar att det kan ta upp till tio år innan förhållandena normaliserats. Samtidigt konstaterar Askling att erfarenheter från USA, Australien och Nederländerna ändock är ganska positiva
- En flercampusmodell ställer stora krav på ledning och administration och att det gäller att etablera en stark akademisk miljö som kan utnyttja den samlade kompetensen som finns på olika campus

---

<sup>20</sup> Utkast till rapport om en gemensam lärarutbildning. Slutrapport skall föreligga den 1 april 2007.

- Det är viktigt att göra mål och visioner tydliga. ”I tider då varje lärosäte är beroende av att rekrytera och behålla studenter, kan arbetet med att skapa ett lärosäte med stor bredd och djup i utbildningsutbudet vara något som alla kan uppleva vinster med. Detsamma gäller möjligheterna att gemensamt kunna skapa starkare akademiska miljöer och därmed få större framgång i den allt hårdare konkurrensen om externa forskningsmedel”.

Kivik (1999) har analyserat vad som krävs för att fusioner i den akademiska världen skall lyckas. Enligt honom behövs<sup>21</sup>:

- En god, tydlig och stark ledning som klarar av att skapa en gemensam identitet och en effektiv organisationsstruktur
- Mål eller verksamhetsidé som majoriteten av de anställda accepterar
- En viss ekonomisk flexibilitet
- Ett utbyggt tekniskt nätverk

Det förslag som projektgruppen tagit fram ligger helt i linje med de erfarenheter som Askling redovisar. Gruppen delar uppfattningen att en fusion kostar pengar, men menar att dessa kostnader dels skall ses i ljuset av ökad konkurrenskraft, dels leder till att olika verksamheter kvalitativt utvecklas. Projektgruppen vill också med kraft understryka att implementering av en ny verksamhet är en långsiktig process som kräver stort engagemang för att fullt ut bli framgångsrik.

### **Den fortsatta processen**

Ett första konstaterande när det gäller den fortsatta processen är som ovan framhållits att betydande investeringar kommer att krävas för att skapa en ny ekonomihögskola med en verksamhet som kan attrahera studenter, lärare/forskare och olika aktörer i det omgivande samhället. En ny organisation med tre camp, nya beslutsstrukturer och ny ledning är det ramverk som skapar förutsättningar för en konkurrenskraftig verksamhet. Men avgörande för framgång är den verksamhet BKV kommer att bedriva. För en reell förbättring av konkurrenskraften krävs, som diskuteras i tidigare kapitel, att personella och ekonomiska resurser koncentreras till ett mindre antal områden som idealt kan samlas under ett gemensamt ”paraply”. I detta ligger att utbildningsprogram utvecklas och nya tas fram som stöttar BKVs profil och att forskning och forskarutbildning samt övrig verksamhet, och då främst vidareutbildningen, utvecklas och ömsesidigt stöder varandra i en positiv utvecklingsprocess.

Ett andra konstaterande är att det kommer att krävas ett stort engagemang från personal och studenter för att skapa en ny konkurrenskraftig verksamhet. Det innebär att en mycket stor del av personalen vid de tre ekonomiinstitutionerna de närmaste åren kommer att vara involverade i förändringsarbetet, allt från att diskutera profilering, vision och uppdrag till olika konkreta utvecklingsinsatser. Nya förutsättningar frigör vanligen mycket utvecklingskraft. Ett förändringsarbete av den storleksordning som här diskuteras kan dock inte ske på ideell basis. Betydande ekonomiska resurser måste tillföras för att frigöra personal för större och mindre utvecklingsinsatser.

Ett tredje konstaterande är att det är viktigt att de som skall arbeta med att omvandla grundidéerna om en ny gemensam ekonomihögskola till verklighet känner ett uttalat och starkt stöd från de

---

<sup>21</sup> Texten från Kivik (1999) har hämtats från Askling (2006).

tre lärosätenas ledningar och styrelser, men också från intressenter i region sydost. Utan ett sådant stöd kan mycket av den potentiella utvecklingskraften snabbt gå förlorad.

Ett fjärde konstaterande är att alla förändringsprocesser har ett momentum när kraft och energi kan mobiliseras för att genomföra något nytt. I det perspektivet är det viktigt att arbetet med en ny ekonomihögskola kan drivas vidare utan större dröjsmål. I detta ligger också att uppmärksamma olika deadlines som styr tidplaneringen. Den kanske viktigaste är att beslut måste fattas om vilka utbildningar som skall ges och framtagning av utbildningskatalog/informationsmaterial om utbildningarna. Projektgruppens uppfattning är att arbetet skall riktas in på start av den nya ekonomihögskolan den 1 januari 2009. Skall studenter kunna antas till den nya ekonomihögskolan höstterminen 2009 krävs att utbildningskatalog och annat informationsmaterial är färdigt under senhösten 2008. Det innebär att det finns en planeringstid på två år för fortsatta diskussioner om och implementering av BKV:s organisation, men framför allt för att involvera personalen vid de tre ekonomiinstitutionerna i diskussioner om och utveckling av verksamhets innehåll.

## **Handlingsplan för genomförande**

### ***Projektorganisation***

I princip direkt efter ett beslut om start av den nya ekonomihögskolan skall en projektorganisation för genomförandet vara på plats. Beslut om projektorganisationens sammansättning och mandat för arbetet fattas av rektorerna för de tre lärosätena i sydost.

Utredningsgruppens förslag är att projektorganisationen utgörs av prefekterna vid de tre ekonomiinstitutionerna, en projektledare och en projektsekreterare. Därutöver skall betydande resurser finnas för att engagera egen personal och personer från andra organisationer i olika delprojekt. Så snart en ny rektor är på plats övertar han/hon ledningsansvaret för utvecklingsarbetet. Fram till dess att rektor tillträtt leds den operativa verksamheten av en styrgrupp bestående av prefekterna vid de tre ekonomiinstitutionerna. Även om arbetet i styrgruppen skall vara kollegialt bör en av de tre formellt utses till gruppens ordförande. Representanter för studenterna vid de tre ekonomiinstitutionerna skall ges möjlighet att följa och aktivt delta i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Prefekterna skall frigöras arbetsmässigt från andra åtaganden så att de vardera kan lägga ungefär en tredjedel av sin arbetstid på projekt BKV. Projektledaren skall vara en person med dokumenterad förmåga att kunna driva förändringsprocesser och ha stor kunskap om forskning och utbildning inom ämnesområdet. Projektsekreteraren skall förutom informationsinsamling och dokumentation av olika delar av förändringsarbetet aktivt delta i utvecklingsarbetet. Det är sålunda en kvalificerad kompetens med betydande erfarenheter av akademisk verksamhet och förändringsarbete som söks.

Relativt omgående bör en interimsstyrelse för den nya ekonomihögskolan utses. Ledamöterna i interimsstyrelsen bör sedan utgöra/ingå i den nya styrelsen för BKV. Första punkt på dagordningen för interimsstyrelsen är att initiera processen med att rekrytera rektor för BKV.

### ***Aktiviteter***

De aktiviteter som skall genomföras är något förenklat av två typer. För det första aktiviteter för att få den nya organisationen på plats, för det andra åtgärder som avser själva verksamheten inklusive ett betydande utvecklingsarbete. De förstnämnda måste till stor del klaras av innan starten

av BKV, de senare kommer till viss del att genomföras innan starten men kommer att pågå under flera år därefter för att sedan övergå i löpande förändrings- och utvecklingsarbete.

Det tål att understrykas att etablering av en ny konkurrenskraftig ekonomihögskola är ett långsiktigt projekt där en rad effekter av satsningen får fullt genomslag först långt efter starten. En rimlig tidsram för att skapa en ny nationellt konkurrenskraftig ekonomihögskola med tydlig identitet är sex år. Perioden är vald dels med tanke på att mer genomgripande förändringar tar tid, dels med tanke på bl.a. utbildningsprogrammets genomloppstid. Senare delar i längre utbildningsprogram kommer inte utvecklas förrän de skall genomföras. Det är bara grundstrukturen och första årets upplägg och innehåll som tidigt måste vara färdiga.

En huvuduppgift för den nya projektorganisationen är att få BKVs organisationen på plats inklusive förhandlingar om uppdrag mm. Konkreta arbetsuppgifter är bl.a.:

- Initiering av processer för tillsättande av interimsstyrelse och därefter en ordinarie styrelse
- Rekrytering av rektor och administrativ chef
- Utredning och beslut om ny organisation
- Tillsättning av chefer i den nya organisationen (några måste eventuellt rekryteras externt)
- Bemanning i övrigt av den nya organisationen
- Genomförande av erforderliga fackliga förhandlingar
- Genomförande av förhandlingar med de tre lärosätena om administrativa rutiner och principer för betalning av stabstjänster respektive efterfrågad service
- Genomförande av eventuellt kompletterande förhandlingar om utbildningsuppdrag och andra uppdrag med ledningarna för de tre mödrarna.

Även om basen i BKVs verksamhet kommer att utgöras av den forskning och utbildning som idag bedrivs vid de tre ekonomiinstitutionerna i sydost kommer det att krävas ett omfattande förändrings- och utvecklingsarbete för att uppnå syftet med en ny ekonomihögskola. Den nya ekonomihögskolan måste få en tydlig profil och en kvalitet i verksamheten som gör den attraktiv. More of the same är enligt projektgruppen inte tillräckligt. Ett första steg i arbetet med att skapa en ny nationellt konkurrenskraftig ekonomihögskola som också är en intressant samarbetspartner internationellt är att bestämma vad den nya verksamheten skall vara känd för, dvs. vilka spjutspetsområden BKV skall ha. I detta ligger också att formulera en vision för fem, tio år fram i tiden och besluta om hur uppdraget skall formuleras. Detta är frågor som kommer att involvera all personal vid de tre ekonomiinstitutionerna, men som också kommer att diskuteras med och förankras bland andra intressenter innan ett styrelsebeslut fattas. Profilerings, vision och uppdrag är sedan styrande för i princip alla andra aktiviteter och för fördelning av resurser. En diskussion om profilering bör också innefatta frågan om olika campi delvis skall ha olika inriktningar.

En annan övergripande fråga som relativt omgående måste tas tag i efter ett beslut om start är namnfrågan. Vad skall den nya ekonomihögskolan heta? Och skall namnet spegla att det är en ekonomi- eller handelshögskola? Namnfrågan bör inte påverka innehållet i verksamheten, men olika namn sänder olika signaler. Ytterligare en aspekt på namnfrågan är om namnet efter nordamerikansk förebild kan kopplas till någon känd person och en därtill knuten större donation. Det senare är beroende av om en sådan möjlighet öppnar sig, men visst vore det kittlande att kunna intressera Ingvar Kamprad och hans söner att stödja en ny gemensam handelshögskola i sydost med namnet Kamprad School of Business (eller någon variant på detta namn).

Inom forskning och forskarutbildning kan bl.a. följande projekt identifieras:

- Utveckling av profilerad forskningsverksamhet
- Utseende och eventuell rekrytering av forskningsledare
- Integration av forskarutbildningen

Forskning inklusive en väl fungerande forskarutbildning vid BKVs tre campi är basen för den övriga verksamheten. Ett begränsat antal forskningsområden, fyra, fem stycken, skall som diskuteras vara den volymmässiga basen men också spjutspetsen i BKVs forskningsverksamhet. Med utgångspunkt i nuvarande verksamhet skall dessa forskningsområden byggas upp, forskningsprogram och forskningsprojekt initieras, nyrekryteringar göras dels genom att ledigblivna tjänster knyts till utvalda forskningsområden, dels genom att nya resurser tillförs (se vidare nedan).

Till respektive forskningsområde knyts en forskningsledare. Forskningsledarna skall utses och någon eventuellt nyrekryteras. Dessa personer är av stor, för att inte säga avgörande betydelse, för att starka och internationellt konkurrenskraftiga miljöer skall kunna byggas upp och för att kunna attrahera större externa forskningsanslag och utredningsuppdrag. Den tid är förbi när summan av aktiviteter av enskilda forskares beviljade ansökningar leder till en större omfattning på en institutions forskning. För detta krävs profilering, program och organiserad verksamhet, ofta i allianser och samarbeten med andra ledande forskargrupper.

Ett visst utvecklingsarbete krävs för att bygga upp en integrerad forskarutbildning som omfattar BKVs tre campi.

Inom grundutbildning kan bl.a. följande projekt identifieras:

- Samordning och integration av program som bedrivs vid mer än ett lärosäte
- Utveckling av ett eller par nya profilprogram
- Utveckling av pedagogisk modell, inklusive användning av ny informationsteknologi, näringslivssamarbete, entreprenörskap, internationell verksamhet
- Framtagning av utbildningskatalog/informationsmaterial om utbildningar
- Uppbyggnad av karriärservice och alumniverksamhet

BKV kan inte ha program på flera campi som går under samma namn men med olika innehåll, examinationskrav mm. Det kommer inte studenterna att acceptera. Det finns också en risk att program som ges på flera campi får olika status och detta måste hanteras. Antingen måste det tydligt framgå att programmen i vissa avseenden skiljer sig åt, t.ex. att det finns olika specialiseringsmöjligheter eller också måste programmen ses över och likriktas. Detta gäller i dagsläget i första hand det mer allmänna ekonomiprogrammet. En översyn av ekonomiprogrammet på BKVs tre campi ger också möjligheter att ta tillvara stordrifts- och samordningsfördelar i utvecklingsarbete, utformning av kursbeskrivningar, examination mm. Det ger också möjlighet att diskutera olika specialiseringar vid olika campi och därmed bredden i utbildningsutbudet.

En samordning av ekonomiprogrammet är inte tillräckligt. Inom grundutbildningen behövs också ett, eller ett par nya program som förstärker och tydliggör BKVs profil och som understryker att BKV står för utveckling och förnyelse.

I tidigare delar av rapporten har det kraftfullt argumenterats för behovet av pedagogisk utveckling inklusive utveckling av näringslivskontakter, ett ökat fokus på entreprenörskap och internationell verksamhet. I argumentationen har en bärande tanke varit systematik, dvs. att i princip alla utbildningsprogram och kurser skall genomsyras av samma grundstruktur i dessa avseenden. Detta dels för att uppnå goda utbildningsresultat, dels för att få genomslag externt för nyskapande verksamhet. Det pedagogiska utvecklingsarbetet kommer att pågå under många år, men beslut måste fattas om mål för detta arbete, i vilken ordning olika aktiviteter skall genomföras och vem som skall göra vad för att nå uppställda mål.

Redan i planeringsarbetet med att starta BKV bör ingå att bygga upp en väl fungerande karriärserviceverksamhet som ett kraftfullt stöd till studenterna när de skall ut på arbetsmarknaden efter avslutade studier. Anställningsbarhet (inklusive att vara entreprenöriell) kommer att bli allt viktigare för konkurrenskraft när det gäller studenternas utträde på arbetsmarknaden. Anställningsbarhet handlar naturligtvis om mycket mer än karriärservice, men detta stöd bör inte underskattas och kan utvecklas till en konkurrensfördel.

Nära kopplat till karriärserviceverksamheten är BKVs relationer till sina alumner. Med få undantag fungerar alumniverksamheten dåligt i Sverige. Långsiktigt är den mycket viktig för BKV och insatser bör därför omgående göras för att börja bygga upp en väl fungerande sådan verksamhet.

Ytterligare ett område som kräver större utvecklingsinsatser är vidareutbildning och annan extern verksamhet. Kopplingen till BKVs profilmråden skall vara tydlig även om vidareutbildningen på regional nivå, som tidigare framhållits, bör ha stor bredd för att täcka regionala kompetens- och utvecklingsbehov.

Ett område som kommer att kräva betydande utvecklingsinsatser redan innan BKV formellt startar, men också därefter, är den utåtriktade verksamheten. BKV som organisation och den verksamhet som bedrivs måste synliggöras genom bl.a.:

- Marknadsföring/information
- Utformning av logotype och grafisk profil
- Uppbyggnad av hemsidor

BKV som ny stor aktör inom forskning och högre utbildning inom ekonomiområdet kommer sannolikt initialt att röna en betydande uppmärksamhet som det gäller att ta tillvara och förstärka genom marknadsförings- och informationsinsatser. Möjligheter kommer att finnas att speciellt informera om nya aktiviteter, t.ex. nya utbildningsprogram, satsning på pedagogisk utveckling och nya forskningsprogram och forskningsprojekt. Kraftfulla insatser måste också göras för att intressera potentiella studenter att läsa vid något av BKVs tre campi. I tider av ökade svårigheter att rekrytera studenter är det viktigt att snabbt och kraftfullt vara igång med marknadsföring och information om BKV och utbildningsutbudet. Andra viktiga målgrupper är bl.a. företrädare för näringsliv, myndigheter och andra organisationer liksom forskningsfinansiärer.

I satsningen på marknadsföring och information ligger naturligtvis att bygga upp en egen hemsida och att ta fram en logotype och en grafisk profil som gör att externa personer uppfattar BKV som en organisation med tydlig identitet (inom ramen för de tre lärosätena i sydost).

En närliggande fråga som också måste hanteras är framtagning av en ny ”utbildningskatalog” och informationsmaterial som ”säljer in” BKV som en ny spännande ekonomihögskola och som ger potentiella studenter information om BKVs utbildningsutbud. Skall intagning ske till höstterminen 2009 måste denna information finnas framme under senhösten 2008.

Även om många administrativa rutiner och processer kommer att ta sin utgångspunkt i de rutiner och processer som mödrarna utvecklat, kommer ett utvecklingsarbete att behövas för att integrera verksamheterna vid tre campi och för att få smidiga och ändamålsenliga ”uppkopplingar” till de system som finns på central nivå.

Betydande arbetsinsatser kommer också att krävas för att mobilisera ekonomiska resurser för en ny ekonomihögskola i sydost. Resurser för utbildning och forskning kommer liksom idag att i stor utsträckning komma från mödrarna i form av olika uppdrag. Det kommer också att behövas extra resurser från mödrarna för att få den nya organisationen på plats och för utvecklingsinsatser som ger den nya verksamheten en flygande start och för att skapa en stark position nationellt och bli en intressant partner internationellt. Men nysatsningen skapar också möjligheter att få betydande ekonomiska bidrag från externa intressenter, framför allt inom region sydost, men också nationellt som inte får försittas.

## Tidplan

Tidplanen för att bygga upp den nya ekonomihögskolan i sydost är naturligtvis beroende av när ett eventuellt beslut om start av en ny ekonomihögskola kan fattas av de tre lärosätenas styrelser. Tidplanen kan också påverkas av om beslutet är kopplat till ytterligare utredningsunderlag och/eller krav på betydande modifieringar jämfört med det förslag som redovisats i föreliggande rapport. Ytterligare en faktor som ligger utanför själva planeringsarbetet är processen att få dispensbeslut för en gemensam fakultetsnämnd mellan tre lärosäten, inklusive examinationsrätt<sup>22</sup>.

Trots att många oklarheter föreligger är projektgruppens mål för det fortsatta planeringsarbetet att den nya ekonomihögskolan organisatoriskt skall vara på plats den 1 januari 2009 och att den första kullen studenter som antas till BKV påbörjar sina studier höstterminen 2009. Det innebär att det finns ytterligare ett drygt halvår efter den formella starten för utvecklingsarbete innan dessa studenter påbörjar sina studier. Beslut om utbildningsprogram och informationsmaterial om de utbildningar som skall ges måste dock föreligga redan hösten 2008. Studenter som påbörjar sina studier vårterminen 2009, liksom alla studenter som redan bedriver studier vid någon av de tre ekonomiinstitutionerna, kommer att omfattas av övergångsregler (se vidare nedan)<sup>23</sup>.

Det är sålunda önskvärt att det relativt snart under 2007 fattas ett formellt beslut om start av BKV. Om det bedöms som intressant att driva frågan om en ny gemensam ekonomihögskola vidare är det av största vikt att vissa processer startar redan innan ett eventuellt formellt beslut fattas. Det handlar inte om att låsa upp de tre lärosätenas styrelser och ställa dem inför fullbordat faktum, utan att vidta olika åtgärder som kan blåsas av om styrelserna väljer att bordlägga frågan eller beslutar att inte starta en ny ekonomihögskola i sydost. En rad frågor finns att fördjupa sig i

---

<sup>22</sup> Det bör påpekas att examensfrågan enligt advokat Anders Stening kan lösas genom att ange namnet BKV och formellt ange samtliga lärosäten som står bakom BKV (mindre synligt om man så vill).

<sup>23</sup> Eventuellt kan studenter som påbörjar sina studier i januari 2009 vara de första som antas till BKV. Det förutsätter att informationsmaterial mm är klara i så god tid att studenterna kan söka till BKV.

som gör att personalen vid de tre ekonomiinstitutionerna involveras i processen och blir direkt delaktiga i utformningen av inte bara innehållet i verksamheten utan också i organisationsarbetet. Konkreta samarbetsprojekt kan initieras som är av nytta även om det inte blir något organiserat samarbete i form av en ny gemensam ekonomihögskola i sydost.

Styrgruppen för det fortsatta projektarbetet, dvs. prefekterna vid de tre ekonominstitutionerna, bör ges i uppdrag att initiera rekryteringsprocessen av projektledare och projektsekreterare. Processen för rekrytering av interimstyrelse bör också startas så att denna snabbt kan tillsättas efter ett beslut om start. Styrgruppen bör också bereda frågan om rekrytering av rektor så att annons och övriga aktiviteter direkt kan inledas efter klartecken från interimstyrelsen. Andra uppgifter för styrgruppen är att göra upp en mer detaljerad plan för arbetet under åren 2007 och 2008 och i denna ange i vilken sekvens och när olika utredningar och utvecklingsaktiviteter skall vara klara. Många utvecklingsprojekt kan drivas parallellt, men kan kräva samordning som måste beaktas.

En ny rektor bör vara på plats senast den 1 juli 2008 och den administrative chefen högst en månad därefter, dvs. den 1 augusti.

Namnfrågan är en annan central fråga som måste få sin lösning senast under hösten 2008. Detta dels därför att namnet skall finnas med i den utbildningskatalog som skall tas fram under hösten, dels därför att namnet måste vara klart när informations- och marknadsföringsmaterial skall produceras under senhösten 2008. Namnet behövs också för den nya hemsidan och för den grafiska profilen.

En viktig tanke med den skisserade tidplanen är att processen kontinuerligt drivs vidare i så hög takt som möjligt. Detta för att inte få längre uppehåll i implementeringsarbetet som leder till stopp i hela processen eller att man senare hamnar i tidsnöd därför att arbetet mer eller mindre legat nere under en längre period. Annorlunda uttryckt är det inte ovanligt att projekt blir klara just före utsatt tid oberoende av hur lång tid man har för projektens genomförande.

### **Avtal som grund för den nya verksamheten**

Ett avtal skall ligga till grund för verksamheten i den nya ekonomihögskolan. Det är ett avtal mellan de tre mödrarna, dvs. de tre lärosätena i sydost som reglerar den nya ekonomihögskolans organisation och verksamhet och de tre mödrarnas åtaganden. I formell juridisk mening är avtalet ett antal delegationer. Det bör inte vara alltför detaljerat, då detta försvårar och rent av kan förhindra nödvändig anpassning av verksamheten till framtida förändringar i omvärlden. Avtalet mellan de tre lärosätena är inte ett avtal i den meningen att eventuella tvister kan lösas i domstol, men det tydliggör vad man kommit överens om. Eventuella tvister kan hanteras genom en förlikningsklausul i avtalet som anger hur meningsskiljaktigheter skall hanteras, t.ex. genom att respektive part vardera utser en person som tillsammans med en gemensamt utsedd extern ordförande får försöka lösa det man är oense om.

Som komplement till avtalet mellan de tre mödrarna bör ett separat avtal tecknas som reglerar BKVs relationer till de tre mödrarna, t.ex. användningen av tre lärosätenas resurser.

Utformning av avtalet mellan de tre lärosätena som gemensamt bildar den nya ekonomihögskolan måste utformas i samarbete med en jurist. De punkter som redovisas nedan skall därför bara ses

som ett inspel för det arbete som skall göras om ett beslut fattas om en ny ekonomihögskola i sydost. Ett avtal bör bl.a. omfatta:

- ***Avtalsperiodens längd och former för uppsägning.*** Avtalet skall omfatta en längre period. Huvudargument för ett långsiktigt avtal, förutom att långsiktighet underlättar att driva och utveckla verksamheten på ett bra sätt, är utbildningsprogrammets längd och att studenter som tagits in på ett program måste kunna fullfölja sina studier vid BKV. Avtalet skall vara rullande och förlängs varje år automatiskt med ett år om inte någon av parterna sagt upp det.
- ***Avgränsning av verksamheten.*** Vid starten ingår de ämnen och den personal som idag är verksamma vid de tre ekonomiinstitutionerna (om inte annat bestäms). Avtalet skall reglera hur verksamhetens gränser och inriktning kan förändras, t.ex. att ämnen inkluderas eller exkluderas över tid.
- ***Uppdrag, ersättning för uppdrag, hur processen skall gå till samt återrapportering av genomförda uppdrag.*** Denna del av avtalet bör vara konstruerat som ett långsiktigt uppdrag med basresurser för genomförandet för grundutbildning, forskning, forskarutbildning och eventuellt annan långsiktig verksamhet. Årliga justeringar kan sedan göras för nya uppdrag, liksom eventuella nedjusteringar av t.ex. årsstudieplatser om skäl för detta föreligger i enlighet med vad som överenskommit i avtalet.
- ***Styrelsen sammansättning, tillsättning, ansvarsområde och delegationer***
- ***Formella kvalifikationer som ställs på rektor (alternativt kan detta vara en fråga för BKVs styrelse)***
- ***Fakultetsnämndens sammansättning, tillsättning (valkorporationer), ansvarsområde och delegationer***
- ***Examinationsrätten***
- ***Rektorskansliets placering och att verksamhet skall bedrivas vid tre camp***
- ***Var personalen är anställd***
- ***Ekonomiska åtaganden för start av BKV.*** Under denna punkt skall den ekonomiska statusen vid starten regleras, t.ex. att inte någon av de tre ekonomiinstitutionerna går in i den nya verksamheten med (stora) skulder liksom de resurser som avsatts för att få den nya organisationen på plats inklusive utvecklingsmedel, dvs. resurser för implementeringsprocessen.
- ***Identitet, eget varumärke och logotype, och former för marknadsföring av BKV.*** Här skall också regleras hur det skall synliggöras att BKV är ett samarbetsprojekt mellan tre lärosäten.

I ett separat avtal mellan de tre mödrarna å ena sidan och BKV å den andra bör åtminstone två frågor regleras, nämligen:

- ***Rätten att sluta avtal med externa aktörer.*** Denna rätt måste åtminstone för avtal upp till visst belopp delegeras till BKV.
- ***Formerna för inköp av stabstjänster respektive service från de tre mödrarna.*** BKV kommer att köpa stabstjänster och service från de tre mödrarna för betydande belopp. Formerna för dessa inköp bör regleras i avtal liksom principerna för ersättning till mödrarna för stabstjänster respektive service mm.

## Övergångsregler

Med start av den nya ekonomihögskolan följer ett antal övergångsregler för studenter som dessförinnan påbörjat sina studier vid någon av de tre ekonomiinstitutionerna. Övergångsregler kan också aktualiseras för forskarstuderande. För båda dessa grupper behövs en fördjupad analys av frågeställningar och regelsystem. Utgångspunkt är att studenter och forskarstuderande har rätt att inom rimlig tid avsluta sina studier vid det lärosäte till vilket man antagits. En annan sak är att studenter och forskarstuderande kan föredra att avsluta sina studier vid BKV om sådana möjligheter ges, vilket skall vara möjligt.

Utgångspunkten att studenterna skall kunna fullfölja sina studier och få examen från det lärosäte till vilket man antagits innebär att övergångsperioden blir lång. Studenter som påbörjar sina studier höstterminen 2008 har åtminstone tre års studier framför sig. Därtill kommer tid för studieuppehåll, mm. Det innebär att övergångstiden bör vara åtminstone fem år, eventuellt några år längre. Därefter får studenterna tillgodoräkna sig avklarade kurser vid BKV och avsluta sina studier där.

Forskarstuderande verksamma vid BBS eller Managementhögskolan är formellt antagna till forskarutbildning vid annat lärosäte i landet. Genom BKVs examinationsrättigheter kan dessa bedriva sina forskarstudier vid BKV. De forskarstuderande som är inskrivna vid annat lärosäte bör flyttas över till BKV om inte doktoranden motsätter sig detta eller det finns speciella skäl för att han eller hon avslutar sin forskarutbildning vid detta lärosäte.

## Ekonomiska konsekvenser

De ekonomiska konsekvenserna av en start av en ny ekonomihögskola i sydost avser åtminstone tre aspekter:

- Överföring av nuvarande ekonomiska resurser
- Kostnader för etablering av en ny ekonomihögskola inklusive utvecklingsverksamhet
- Kostnader för höjd ambitionsnivå

### *Överföring av nuvarande resurser*

BKV är en sammanslagning av tre ekonomiinstitutioner med totalt ca 230 anställda räknat i heltidstjänster. Totalt beräknas de tre ekonomiinstitutionerna omsätta knappt 210 mkr innevarande verksamhetsår, varav 147 miljoner kommer från de tre lärosätena för uppdrag inom grundutbildning och 29 miljoner från nämnder för forskning och forskarutbildning. I tabellen redovisas dessa intäkter fördelade på ekonomiinstitution och verksamhet.

**Tabell 1.** Resurser från respektive lärosäte för olika uppdrag år 2006 (budget, tkr)

	Grundutbildning	Forskning/forskarutbildning
Managementhögskolan	43 398	3 794
BBS	45 500	1 908
Ekonomihögskolan	58 500	23 051
Totalt	147 398	28 753

Givet oförändrad verksamhet är dessa belopp de minimibelopp som skall överföras till BKV.

### ***Kostnader för etablering av en ny ekonomihögskola***

Att etablera en ny ekonomihögskola är ett långsiktigt projekt. Utredningsgruppen ser framför sig en period av sex år, två år innan start, 2007 och 2008, och därefter ytterligare fyra år, innan etableringsfasen kan anses vara helt avslutad och den nya verksamheten fullt ut etablerad. Merparten av insatserna är framtunga, dvs. de måste genomföras åren innan starten och under de två första verksamhetsåren.

En utgångspunkt för beräkningen av merkostnaderna för start av BKV är att det krävs relativt betydande resurser för att etablera en ny verksamhet där man inte bara slår samman tre existerande verksamheter och skapar erforderliga beslutsstrukturer och rutiner, utan där det också tas krafttag för att profilera och utveckla verksamheten. Det tål att återupprepa att det är satsningarna på profilering och utveckling som ger förbättrade konkurrensförutsättningar. Sammanslagningen som sådan ger bara mer gynnsamma rambetingelser. Det är också utvecklingssatsningarna som mobiliserar den personal som skall göra jobbet. Görs inte en kraftfull satsning på integration av personalen vid tre campus och på utveckling och förnyelse är risken stor att det mesta förblir vid det gamla fast i en ny organisatorisk kostym. Det finns många avskräckande exempel på att detta.

En beräkning av merkostnaderna för ett nytt projekt som BKV är förenat med betydande osäkerhet. Merkostnaderna för de två åren innan start har beräknats till 16 mkr, för de därpå följande två åren till 6,5 mkr/år (exklusive kostnadshöjande satsningar inom forskning och forskarutbildning som behandlas i nästa avsnitt). Tredje och fjärde verksamhetsåret beräknas "etableringskostnaderna" till 3 mkr per år. 8 mkr/år under de två planeringsåren innan start kan synas mycket, men är inte mer än knappt 4 procent av de tre ekonominstitutionernas budgeterade omsättning år 2006. 6,5 mkr motsvarar knappt 3 % av denna omsättning

Kalkylen för planeringsåren 2007 och 2008 redovisas nedan:

• Projektgrupp (inklusive lokalkostnader, resor mm)	6 000 000 kr
• Interimsstyrelse (resor, ev. arvoden)	400 000 kr
• Externa rekryteringskostnader för rektor och adm. chef	600 000 kr
• Personal för utvecklingsprojekt (sex manår, lokaler, resor mm)	5 500 000 kr
• Advisory Board (3 möten)	400 000 kr
• Gemensamma personalmöten (större och mindre grupper)	700 000 kr
• Externa tjänster (marknadsföring/information, hemsidor mm)	2 000 000 kr
• För disposition	400 000 kr
• Totalt för 2007 och 2008	16 000 000 kr

I kostnadsposten för projektgruppen ingår kostnader för styrgrupp (nedsättning i tjänst för tre prefekter med tillsammans två manår), lön för en projektledare under 16 månader och en projektsekreterare under 22 månader, rektor under 6 månader och en administrativ chef med lön i fem månader<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> När rektor tillträder övertar denne projektledarens arbetsuppgifter och genomför dessa med stöd av tidigare styrgrupp, administrativ chef och en projektsekreterare.

En annan stor kostnadspost är personalkostnader för att genomföra olika delprojekt. Exakt vad som skall genomföras är svårt att ha en helt klar uppfattning om liksom om merkostnaderna för olika insatser. I de beräknade kostnaderna ingår bl.a. kostnader för arbete med profilering, vision och uppdrag för BKV, samordning av utbildningsprogram som ges på mer än ett camp, utveckling av ett par nya program, pedagogisk utveckling (inklusive satsningar på IT, näringslivssamarbete, entreprenörskap, internationell verksamhet mm) som gör att BKVs utbildningsprogram ”sticker ut”, uppbyggnad av forskningsprofiler och nya forskningsprogram, en integrerad forskarutbildning, utveckling av hemsidor och presentation av BKV på nätet mm mm.

Merkostnaderna för första och andra verksamhetsåret, 6,5 mkr/år har beräknats enligt följande:

• Programutveckling inom grundutbildningen	1 000 000 kr
• Pedagogisk utveckling	2 000 000 kr
• Övrigt strukturkapital, marknadsföring mm	1 000 000 kr
• Satsning på BKVs vidareutbildning	1 000 000 kr
• Gemensamma personalmöten, resor mellan camp mm	800 000 kr
• Projektsekreterare <sup>25</sup> (inkl lokalkostnader mm)	400 000 kr
• Advisory Board	300 000 kr
• Totalt	6 500 000 kr

Kostnaderna för ny rektor och administrativ chef klaras genom att andra administrativa kostnader minskar och genom att intäkterna ökar pga ökad verksamhetsvolym.

För tredje och fjärde verksamhetsåret efter start kan merkostnaderna beräknas till 3 mkr/år för pedagogisk utveckling, satsningar på strukturkapital och marknadsföring samt personalmöten och resor mellan camp.

Efter fjärde verksamhetsåret är etableringsfasen helt avslutad och inga ytterligare medel skall behöva tillföras för att få en väl fungerande och konkurrensförmålig verksamhet på plats. Totalt beräknas kostnaden till 35 mkr under en sexårsperiod, inklusive insatser för en betydande kvalitetshöjning och förnyelse jämfört med dagens situation. Formulerat på ett annat sätt är kostnaden för att skapa en ny ekonomihögskola mindre än 2 miljoner kronor per år och lärosäte under en sexårsperiod.

Det har inte legat i utredningsgruppens uppdrag att diskutera finansieringsfrågor. Det skall därför här bara göras mycket översiktligt. En tänkbar modell är att de tre lärosätena tillsammans bidrar med en tredjedel av beloppet. En tredjedel skulle kunna erhållas från utbildningsdepartementet givet att den nya regeringen inte ändrat uppfattning i frågan om det önskvärda i ett ökat samarbete mellan lärosäten, dvs. ca sammantaget 12 miljoner kronor under en sexårsperiod. Detta projekt är med stor sannolikhet ett av de mest långtgående departementet kommer att ha att ta ställning till under de närmaste åren. Vid ett snabbt agerande finns få konkurrerande projekt och det kan utgöra förebild för andra liknande satsningar. Den sista tredjedelen borde kunna erhållas från Sparbanken Kronans stiftelse och andra regionala aktörer. Argumentet är att en ny gemensam ekonomihögskola med höjd ambitionsnivå är till gagn för regionens näringsliv och utveckling.

---

<sup>25</sup> Projektsekreterare på halvtid.

### ***Kostnader för en ökad ambitionsnivå***

Kostnaderna för etableringsprocessen är relaterade till denna process och därmed tidsbegränsade. Fortsatt utvecklingsverksamhet skall klaras genom löpande intäkter för olika verksamheter. Det positiva med etableringsfasen är att utbildningsutbudet har förnyats och utvecklats, forskningsprofiler etablerats, vidareutbildningen byggts ut och marknadsförts och ett strukturkapital byggts upp som är av stor betydelse för den framtida konkurrenskraften.

En grundbult i BKVs framtida strategi är att forskningsresurserna skall koncentreras till fyra, fem områden. Det åstadkoms genom att ledigblivna doktorandtjänster liksom andra tjänster knyts till någon av de valda profilområdena och därigenom förstärker dessa. Denna omflyttning av resurser innebär ingen kostnadsökning.

Varje forskningsområde skall ha en forskningsledare. Flertalet av dessa forskningsledare borde kunna hämtas från någon av dagens tre ekonomiinstitutioner. För dessa personer handlar det om att arbetsuppgifterna specificeras tydligt så att forskningsledningsuppgiften blir central. Medel för nyrekrytering av en välmeriterad professor och forskningsledare har tagits med i en kalkyl för att förstärka forskningsmiljön vid BKV (lön inklusive kringkostnader kan beräknas till 1,3 mkr). Varje forskningsledare får därutöver 200 000 kr/år att disponera för utveckling av forskningsprogram och forskningsprojekt mm. Som ytterligare insatser för förstärkning av forskningsmiljön vid BKV bör två forskare på post doc nivå rekryteras och medel avsättas för ytterligare fyra doktorander. Kostnaderna för en forskare på post doc nivå kan beräknas till ungefär 1,1 mkr/år (inklusive kringkostnader) och för varje doktorand till ca 500 000 kr/år. Totalt innebär denna satsning en årlig kostnadsökning på 6,5 mkr, vilket är en ökad satsning på forskningen vid BKV med ca 13 % jämfört med innevarande år.

Finansiering av dessa förstärkningar av forskningsmiljön borde kunna ske genom ökade fakultetsanslag, Sparbanksstiftelsen Kronan och andra intressenter regionalt.

För att ytterligare kunna flytta fram positionerna nationellt och internationellt krävs ytterligare personalförstärkningar. Ett mål är att kunna rekrytera ytterligare en professor vardera till BKVs profilområden. Det innebär ett tillskott med fem professorer jämfört med dagens situation. En viktig arbetsuppgift för den nya ledningen av BKV är att starta fundraising så att ett kapital byggs som gör det möjligt att finansiera dessa fem professorer med avkastningen på kapitalet. Ett alternativ är naturligtvis en eller ett par större donationer för att finansiera dessa professorer.

### **Några avslutande kommentarer**

Ett formellt beslut om start av en för de tre lärosätena i sydost ny gemensam ekonomihögskola är ett stort strategiskt beslut för de tre lärosätenas styrelser. I denna rapport har argumenterats för att det är möjligt att skapa en ny ekonomihögskola i sydost som kommer att tillhöra de ledande i landet och som skapar mervärden för studenter, för personal och för de tre ekonomiinstitutionerna som går samman i en ny enhet. Den nya ekonomihögskolan kommer också att skapa mervärden för de tre lärosätena i sydost som blir den nya ekonomihögskolans ”mödrar” och för regionen sydost. En ny gemensam ekonomihögskola i sydost innebär ökad konkurrenskraft om studenter, lärare/forskare och ekonomiska resurser. På nationell nivå kan den nya ekonomihögskolan ses som föregångare till mer organiserade samarbeten mellan lärosäten i landet. Nedan sammanfattas

de viktigaste argumenten för att en sammanslagning av de tre ekonomiinstitutionerna skapar mervärden.

Ett första konstaterande är att storleken i sig ger ökad synlighet. BKV kommer redan vid starten att vara en av de största ekonomiinstitutionerna i landet med över 4000 helårsstudenter, 200 lärare, forskare och forskarstuderande räknat i heltidstjänster och en omsättning på 210 miljoner kronor. Genom profilering, medvetna satsningar och ökad extern finansiering kommer verksamheten att växa med ytterligare ökad synlighet som följd.

Projektet är unikt genom att BKV är en gemensam organisation för tre lärosäten och kommer därigenom få medial uppmärksamhet. Denna uppmärksamhet kan användas för att föra ut information om pågående forskning, om (nya) intressanta utbildningsprogram, om en ny modern pedagogik och om hur BKV systematiskt samarbetar med företag och organisationer i det omgivande samhället. Genom ökad storlek kan de samlade resurserna för marknadsföring och information användas mer effektivt.

Ytterligare ett argument för en ny ekonomihögskola i sydost är att en samlad verksamhet ger möjlighet att ta tillvara stordriftsfördelar. Inom grundutbildningen kan stordriftsfördelar tas till vara bl.a. när det gäller programutformning och innehåll, kursmaterial, duggor och tentor. Fri-gjorda resurser kan användas för bl.a. seminarier och problembaserade diskussioner med studenter och därmed för en ökad kvalitet i utbildningen. Ett visst lärarutbyte i undervisningen är en annan kvalitetshöjande effekt.

En sammanslagen verksamhet ger också bättre möjligheter att bygga upp strukturkapital. Detta kan bl.a. ske genom systematisk användning av den nya digitala tekniken i utbildning och studentadministration, och genom uppbyggnad av långsiktiga relationer med näringslivet.

BKV kommer att ha en betydligt starkare vetenskaplig bas än de tre lärosätenas ekonomiinstitutioner var för sig. Men det är genom att fokusera på ett begränsat antal forskningsområden som BKV kan bli en ledande nationell aktör inom några profilområden. Prioriterade forskningsområden är med fördel ämnesövergripande. Genom fokusering och profilering kan större forskningsprogram utformas för ansökningar till forskningsråd och andra forskningsfinansiärer. Också för enskilda mindre projekt ökar möjligheterna till finansiering genom att de finns under ett större "paraply". Möjligheterna för enskilda forskare att få forskningsfinansiering har minskat under senare år och inget tyder på att denna utveckling kommer att brytas. En fokusering av forskningsresurserna kan också användas som plattform för strategiska allianser med forskargrupper vid andra lärosäten i Sverige men framför allt utomlands i syfte att ytterligare förstärka den egna forskningsverksamheten och konkurrenskraften nationellt. Fokuseringen ökar därtill möjligheterna till ett utvecklat samarbete och strategiska allianser med näringsliv och myndigheter.

Inom grundutbildningen innebär drygt 4000 helårsstudieplatser goda möjligheter till specialisering och fokusering av utbildningsprogram och kursutbud och därigenom ökad konkurrenskraft nationellt och internationellt. Campus Kalmar kan ha tonvikt på vissa utbildningar, Ronneby och Växjö på andra. På såväl program- som kursnivå kan en specialisering innebära ett breddat utbud för studenterna (som naturligtvis skall kunna välja intressanta kurser på andra campus för delar av sin utbildning). Genom ett organiserat samarbete mellan BKVs tre campus kan det också bli möjligt att ge kurser som annars inte skulle ha tillräckligt antal studenter för att kunna ges.

För vidareutbildningen breddas den "lokala" marknaden. Genom samarbete mellan tre campi kan ett bredare kursutbud och högre kvalitet erbjudas. En gemensam ny ekonomihögskola i sydost kan också verka som katalysator och pådrivare av en ökad integration i sydost till gagn för den regionala utvecklingen. BKV skall vara en motor i den regionala utvecklingen.

En väl genomförd implementeringsprocess krävs för att realisera de möjliga positiva effekterna av en ny gemensam ekonomihögskola i sydost. I denna process kommer anställda och studenter vid de tre ekonomiinstitutionerna att aktivt involveras. Sammanslagningen av de tre ekonomiinstitutionerna ger nya rambetingelser som gör det möjligt att flytta fram positionerna inom forskning och utbildning. En ny ekonomihögskola är en investering i en ny organisation, men också i ny verksamhet. För detta krävs betydande ekonomiska resurser och ett betydande engagemang från de tre ekonomiinstitutionernas personal. Etableringen av en ny ekonomihögskola är ett långsiktigt projekt där olika delprojekt och utvecklingsinsatser successivt leder fram till det uppsatta målet. Det är en process som kräver ett aktivt stöd från de tre lärosätenas ledningar och styrelser för att lyckas.

En avslutande kommentar är att tiden för start den 1 januari 2009 kan tyckas ligga långt fram i tiden. Men för en ordentligt genomförd process är tiden mycket knapp. Det är därför viktigt att processen med kraft och utan dröjsmål drivs vidare om en ny gemensam ekonomihögskola i sydost bedöms vara ett fortsatt intressant projekt.

**Akademi sydost** 2006-02-16

## **PROJEKTPLAN**

### **GEMENSAM EKONOMIHÖGSKOLA I SYDOST**

#### **Bakgrund**

Sydostutredningen föreslog i sin rapport 050930 ett utvidgat samarbete mellan VxU, HiK och BTH. Styrelserna för de tre lärosätena har gemensamt uttalat sin vilja till fördjupat samarbete vid styrelseseminarium 051028. Ekonomiområdet utgjorde ett av de föreslagna samarbetsområdena och i rapporten förordas en gemensam ekonomiutbildning och forskning under samlingsnamnet Ekonomihögskolan Sydost.

Genomförandet av en sådan samlad verksamhet kräver en vidare analys av förutsättningar och konsekvenser. För att i detalj utarbeta ett förslag på den samlade verksamhetens organisation, en handlingsplan för att genomföra förändringen och ett avtal mellan lärosätena som reglerar formerna för densamma krävs vidare arbete. Detta vidare arbete bör även omfatta en fördjupad analys av förändringens konsekvenser och en diskussion av dessa i skenet av alternativa samverkansformer. Dessutom skall arbetet resultera i en tydlig avgränsning av vilka delar av verksamheterna inom lärosätena som omfattas av förändringen.

#### **Syfte**

Syftet med utredningen är att ta fram en vision för ekonomiutbildning och forskning i sydost samt ett detaljerat förslag till genomförande av en gemensam utbildnings- och forskningsverksamhet i sydostregionen inom ekonomiområdet utifrån den analys och de förslag som görs i sydostutredningen.

#### **Mål**

Det långsiktiga målet är att skapa en gemensam verksamhet inom ekonomiområdet i regionen. Avsikten är att denna åtgärd skall leda till en samlad verksamhet med en kvalitet och konkurrenskraft som påtagligt överstiger summan av de verksamheter som idag oberoende bedrivs vid de tre lärosätena. För att uppnå detta krävs en verksamhet som inte bara innebär gemensamma satsningar inom grundutbildning och forskning utan även gemenskap avseende mål och verksamhetskultur. Dock skall profilering av verksamheterna ske utifrån resp. lärosätes geografiska, historiska och kompetensmässiga förutsättningar.

#### **Uppdrag**

Projektet skall omfatta:

1. En fördjupad analys av förutsättningar för och konsekvenser av förslaget genomförande omfattande:
  - a. En beskrivning av framtida organisation och arbetsformer.
  - b. En detaljerad beskrivning av vilka konkurrensmässiga fördelar genomförandet av förslaget ger i förhållande till nuvarande verksamheter. Denna beskrivning bör utgå från dagsläget men bör även innefatta effekter av kända och förväntade förändringar av verksamheternas enskilda och gemensamma förutsättningar.

- c. En analys av alternativa samverkansformer och deras för- och nackdelar relativt den föreslagna modellen.
  - d. En genomlysning av vilka eventuella regelmässiga hinder som kan föreligga för förslagets genomförande.
2. Ett utkast till avtal som reglerar förslagets genomförande omfattande:
- a. Ekonomiska konsekvenser för de tre lärosätena innefattande såväl fakultetsanslag som grundutbildningsmedel (helårsstudenter) betingade av förändrad organisatorisk tillhörighet.
  - b. Ekonomiska åtaganden betingade av kostnader för förändringsarbetet
  - c. Åtaganden rörande geografisk omfattning av verksamheter.
  - d. Övergångsregler och tidsperiod för dessa.
  - e. Övrigt som behöver regleras i avtal.
3. En detaljerad handlingsplan för genomförandet omfattande:
- organisation
  - tidsplan
  - aktivitetsplan
  - kostnadsuppskattning.
4. En tentativ plan för utvecklingen av den samlade verksamheten efter genomförande
- gemensam strategi
  - kulturskapande åtgärder
  - samverkansprojekt inom utbildning och forskning (goda exempel)
- Dessutom skall projektet belysa alternativa samverkansformer samt förvaltningsrättsliga eller andra formella hinder för optimal samverkan.

### **Projektorganisation**

Till projektledare utses Leif Lindmark. Projektgruppen sammansätts därutöver av en representant från ekonomiverksamheterna vid respektive lärosäte. Representanter för studenterna vid berörda lärosäten ges möjlighet att delta i projektet.

### **Tidsplan**

Projektet initieras 2006-04-01. Slutrapport skall avlämnas senast 2006-11-30.

### **Rapportering**

Projektledaren för gemensam ekonomihögskola inom Akademi sydost rapporterar fortlöpande till den övergripande projektledaren och till styrgruppen. Lärosätesrepresentanterna ansvarar för att information om och förankring av projektet görs inom det egna lärosätet.

Arbetet skall präglas av öppenhet och förankring under hela processens gång.

### **Resurser**

Resurser avsätts för avlöning av projektledare (50 %) under projektperioden. Vidare avsätts medel för expenser i form av transporter och möten samt för anlåtande av extern expertis. Omfattningen av dessa fastställs efter samråd med projektledaren för detta delprojekt.

## PERSONAL

## Lärarpersonal

<i>Tjänstetitel</i>	<i>Ämne</i>	BBS	BTH	EHV	Sydost
		<i>Heltidstjänster</i>			
Professor	Filosofi		1,0		1,0
Professor	Företagsekonomi	2,0	0,4	6,1	8,5
<i>Professor (rekrytering pågår)</i>	<i>Företagsekonomi</i>			1,0	1,0
<i>Professor (rekrytering pågår)</i>	<i>Industriell ekonomi</i>		2,0		2,0
Professor	Kulturgeografi inriktn turism och upplevelser	0,8			0,8
Adj professor	Nationalekonomi/Statistik		0,2		0,2
Professor	Nationalekonomi/Statistik	0,2		3,2	3,3
<i>Professor</i>	<i>Nationalekonomi/Statistik</i>			1,0	1,0
<b>Professor</b>		<b>2,9</b>	<b>3,6</b>	<b>11,3</b>	<b>17,8</b>
Docent (universitetslektor)	Företagsekonomi	1,0	1,0	2,6	4,6
<i>Docent, (rekrytering pågår)</i>	<i>Företagsekonomi</i>			0,7	0,7
Docent (universitetslektor)	Nationalekonomi/Statistik	1,0		3,0	4,0
Docent (universitetslektor)	Psykologi		0,5		0,5
Docent (universitetslektor)	Sociologi		1,0		1,0
<b>Docent (universitetslektor)</b>		<b>2,0</b>	<b>2,5</b>	<b>6,3</b>	<b>9,3</b>
Universitetslektor	Arbetsvetenskap		2,0		2,0
Universitetslektor	Företagsekonomi	7,4	9,0	12,2	28,6
<i>Univ.lektor (rekrytering pågår)</i>	<i>Företagsekonomi</i>			6,0	6,0
Universitetslektor (ej disp)	Företagsekonomi	1,6			1,6
Universitetslektor	Juridik		0,7	1,6	2,3
<i>Univ.lektor (rekrytering pågår)</i>	<i>Juridik</i>			3,0	3,0
Universitetslektor	Kulturgeografi inriktn turism och upplevelser	1,0			1,0
Universitetslektor	Nationalekonomi/Statistik	2,0	1,0	3,0	6,0
Universitetslektor	Pedagogik		4,0		4,0
<i>Univ.lektor (rekrytering pågår)</i>	<i>Pedagogik</i>		1,0		1,0
Universitetslektor	Psykologi		1,5		1,5
<i>Univ.lektor (rekrytering pågår)</i>	<i>Psykologi</i>		1,0		1,0
Universitetslektor	Sociologi		3,0		3,0
<b>Universitetslektor</b>		<b>12,0</b>	<b>23,2</b>	<b>25,8</b>	<b>61,0</b>

## Lärarpersonal

		BBS	BTH	EHV	Sydost
<i>Tjänstetitel</i>	<i>Ämne</i>	<i>Heltidstjänster</i>			
Universitetsadjunkt	Affärsinformatik	1,0			1,0
Universitetsadjunkt	Arbetsvetenskap		1,0		1,0
Universitetsadjunkt	Etnologi, Musikindustri- och kulturstudier	0,8			0,8
Universitetsadjunkt	Företagsekonomi	12,4	8,0	15,8	36,2
<i>Universitetsadjunkt (rekr.)</i>	<i>Företagsekonomi</i>			<i>1,0</i>	<i>1,0</i>
Universitetsadjunkt	Juridik	2,0	1,0	4,0	7,0
Universitetsadjunkt	Kulturgeografi inriktn turism och upplevelser	1,0			1,0
Universitetsadjunkt	Nationalekonomi/Statistik		2,0	5,9	7,9
Universitetsadjunkt	Pedagogik		3,0		3,0
Universitetsadjunkt	Psykologi		2,0		2,0
Universitetsadjunkt	Sociologi		2,0		2,0
Universitetsadjunkt	Sociologi inriktning turism och upplevelser	1,0			1,0
Universitetsadjunkt	Turismvetenskap	0,8			0,8
<b>Universitetsadjunkt</b>		<b>18,9</b>	<b>19,0</b>	<b>26,7</b>	<b>64,5</b>
Projektassistent	Arbetsvetenskap		0,7		0,7
Projektledare	Övrigt		2,5		2,5
Kursledare	Företagsekonomi	0,8			0,8
Projektassistent	Nationalekonomi/Statistik	0,8			0,8
Undervisningsassistent	Psykologi		0,4		0,4
Undervisningsassistent	Sociologi		0,3		0,3
<b>Undervisn.sassistent etc</b>		<b>1,5</b>	<b>3,9</b>	<b>0,0</b>	<b>5,4</b>
Doktorand	Företagsekonomi	4,0	5,0	15,0	24,0
<i>Doktorand (rekr.)</i>	<i>Företagsekonomi</i>			<i>3,0</i>	<i>3,0</i>
Doktorand	Kulturgeografi inriktn turism och upplevelser	1,0			1,0
Doktorand	Nationalekonomi/Statistik	1,0		6,0	7,0
Doktorand	Statskunskap	1,0			1,0
Doktorand	Psykologi		1,0		
<b>Doktorand</b>		<b>7,0</b>	<b>6,0</b>	<b>24,0</b>	<b>36,0</b>
<b>Totalt antal lärartjänster</b>		<b>44,2</b>	<b>58,2</b>	<b>94,0</b>	<b>196,4</b>



**Antal helårsstudieplatser fördelade på skolor och ämnen**

<b>KURSER</b>									
	<b>BBS</b>		<b>BTH</b>		<b>EHV</b>		<b>Sydost</b>		
	<i>Prognos</i>		<i>Prognos/Rev budget</i>		<i>Rev budget</i>				
<b>Kurser 2006</b>	Prog. hst	Frist hst	Prog. hst	Frist hst	Prog. hst	Frist hst	Prog. hst	Frist hst	
Företagsekonomi	427	407	260	257	620	522	1 307	1 186	
Juridik	52	55	18	77	63	103	133	235	
Musikindustri- och kulturstudier	42						42		
Nationalekonomi	20	10	25	5	100	103	145	118	
Pedagogik			40	121			40	121	
Psykologi			45	76			45	76	
Sociologi			56	41			56	41	
Statistik	31	21			26	7	57	28	
Turismvetenskap	115	15					115	15	
Utresande utbytesstudenter	33				82		115		
Övriga ämnen	49	8		13			49	21	
	<b>769</b>	<b>516</b>	<b>444</b>	<b>590</b>	<b>891</b>	<b>735</b>	<b>2 104</b>	<b>1 841</b>	
	60%	40%	43%	57%	52%	43%	52%	46%	
Hst 2005 (ej fördelat)						79		79	
<b>Totalt antal hst</b>		<b>1 285</b>		<b>1 034</b>		<b>1 705</b>		<b>4 024</b>	

## **Personalsynpunkter på förslaget till ny Ekonomihögskola i Sydost**

### **Managementhögskolan i Ronneby<sup>26</sup>**

#### ***Bakgrund***

En första version av projektgruppens rapport avseende en ny Ekonomihögskola i Sydost (sept 2006) distribuerades till all personal inom Managementhögskolan vid BTH i början av oktober. Dessförinnan hade rapporter från det pågående utredningsarbetet lämnats (och diskuterats) i samband med olika personalmöten omfattande all personal samt vid ledningsgruppsmöten inom sektionen.

I samband med att version 1 av rapporten distribuerades uppmanades personalen att inkomma med synpunkter antingen i skriftlig form eller i samband med ett särskilt anordnat diskussionstillfälle den 25/10.

Då antalet inlägg efter detta fortfarande var begränsade gjordes ett nytt försök att väcka personalen och rapporten togs upp för förnyad diskussion på ett internt arbetsplatsmöte den 16/11.

De synpunkter som framkommit kan delas upp i två grupper. Dels har *rapporten och utredningsarbetet* kommenterats, dels har synpunkter lämnats på det *förslag* som skisseras i rapporten. Naturligtvis griper dessa bägge typer av synpunkter in i varandra men jag har i det följande försökt hålla dem åtskilda.

#### ***Synpunkter på rapporten och utredningsarbetet***

Det är helt uppenbart att det finns flera som anser att man borde börjat detta utredningsarbete genom diskussioner mellan personalen på de olika lärosätena. Detta tolkar jag dock främst som ett uttryck för att man inte känt sig delaktig i det pågående arbetet, och mindre som ett utslag av att man tror att ett dylikt förfarande hade lett oss längre.

Icke desto mindre måste reservationerna mot det sätt vi bedrivit utredningsarbetet och synpunkten att rapporten representerar ett uppifrån-perspektiv, tas på allvar. För att den fortsatta processen inte skall haverera är det oerhört viktigt att all berörd personal involveras i det mer innehållsinriktade arbetet för att förverkliga den potential som nu bara antyds i rapporten.

Ytterligare en synpunkt som kommit upp i detta sammanhang gäller vad vårt förslag skall jämföras med. Det finns de som efterfrågar en grundligare analys av nuläget för de tre institutionerna, för att på så sätt skapa en referenspunkt mot vilken vårt förslag skulle kunna jämföras. På detta sätt, menar man, skulle det vara lättare att bedöma vilka möjligheter, risker och problem som ligger i en gemensam ekonomihögskola av det slag vi skisserar. Det är uppenbarligen så att flera är skeptiska till den "hotbild" som vi målar upp i rapporten och kanske borde vi lagt mer kraft på att också formulera en positiv vision kring ett framtida samarbete.

Vidare framförs att rapporten är för ensidig i så motto att alternativa samarbetsformer inte diskuteras i tillräcklig utsträckning. Även här hade man gärna sett jämförelser med ett "nollalternativ" vilket jag uppfattar för de flesta är liktydigt med att fortsätta som idag. Man menar,

<sup>26</sup> Sammanfattningen är skriven av sektionschef Anders Nilsson

från en del håll, också att de positiva effekter som vi lyfter fram borde gjorts tydligare. Bl.a. hamnar resonemanget om stordriftsfördelar i skottgluggen här, och även om man tillstår att dylika sannolikt finns så efterlyser man en noggrannare analys i detta avseende. Samtidigt påpekas att stordriftsfördelar, och kanske även storlek i sig, knappast är något som attraherar studenter och att rapporten därför också borde innefattat en analys av efterfrågesidan för en ny ekonomihögskola.

Mer specifik kritik mot rapporten framförs av representanterna från de samhällsvetenskapliga ämnena inom sektion. Från detta håll menar man mer eller mindre samfällt att man inte känner att man inkluderade i rapporten. Avsaknaden av en positiv vision för den nya skapelsen där också de samhällsvetenskapliga ämnena har en plats och ses som en tillgång, gör att man inte känner sig inbjudna att medverka.

Denna uppfattning delas också av en del ekonomer som menar att en bred ämnesbas är en tillgång i arbetet med att skapa en slagkraftig profil för en ny ekonomihögskola.

### ***Synpunkter på vårt förslag***

Nyss refererade synpunkter knyter an till hur man generellt sett ställer sig till vårt förslag om en ny ekonomihögskola i Sydost. Här finns ett helt spektra av synpunkter från misstro och oro till försiktig optimism avseende potentialen i den föreslagna skapelsen.

Bland en del av personalen uppfattas vårt förslag som ett hot och man uttrycker stor oro över vad som kommer att hända med

- *den egna ämnesgruppen* (detta gäller främst samhällsvetarna),
- det som byggts upp inom *Managementhögskolan* samt
- sektionens *relationer till de tekniska ämnena inom BTH*.

Mer specifikt framför man en oro över att marginaliseras i en framtida struktur där Växjö i kraft av sin relativa storlek förväntas dominera. Förslaget att placera rektor och kansli i Växjö menar man också verkar i denna riktning och uppfattas därför nästan som ett hot i sig. Man framhåller vidare att vårt nuvarande relativa självbestämmande inom sektionen riskeras och att uppgåendet i en större struktur kommer att leda till ökad byråkrati och minskad flexibilitet.

Liknande uttryck för oro finns också företrädd bland de som är mer positiva till en ny ekonomihögskola, med den skillnaden att man sätter större lit till den egna förmågan att styra bort från ovan nämnda risker. Synpunkterna i denna grupp präglas av att man är villig att ge den nya skapelsen en chans och det uttrycks tom att det ryms spännande möjligheter i en gemensam ekonomihögskola. I samma andetag understryker man dock att nyckelordet är profilering såväl för den nya ekonomihögskolan relativt andra lärosäten som mellan respektive campus. Sistnämnda förväntas bl.a. kunna ske genom att knyta an till den övriga verksamheten inom respektive lärosäte.

Från denna grupp påpekas också vikten av att *gemensamt* skapa ett innehåll och en profil för den nya ekonomihögskolan och man betonar att det fortsatta arbetet måste inkludera all berörd personal från de tre lärosätena.

Slutligen skall nämnas att flera röster påpekar att vi, oavsett om vi talar om respektive institution eller en ny gemensam skola, måste utvecklas och bli kvalitativt starkare både inom forsk-

ningen och GU-verksamheten. Lyckas vi inte i detta förutspås vi inte överleva oavsett om vi fortsatt finns inom tre lärosäten eller i en gemensam ekonomihögskola.

## **BBS i Kalmar**<sup>27</sup>

Diskussionerna genomfördes under veckorna 41-42 i sju grupper som efter en tid konsoliderades till fyra. Cirka 75% av personalen medverkade. Prefekten inledde alla möten med en sammanfattning av utredningens slutsatser, men medverkade inte vid diskussionerna. I slutet på alla möten återkom prefekten och fick en sammanfattning och så småningom ett skriftligt samtalsprotokoll.

Det samlade intrycket är att BBS personal ställer sig *försiktigt positiva till utredningens förslag och slutsatser*. Det betonas dock i flera av samtalen att det inte är sammanslagningen i sig, eller storleken i sig som man tror på, utan att det är den föreslagna lösningen med *starkt varumärke, en samlad ekonomisk fakultet och en stark ledning i en federativ struktur* som är förutsättningen. Detta samlade paket menar man balanserar upp riskerna med ett alltför dominerande EHV, med risken för byråkratisering och med det uppenbara dilemmat med tre geografiskt åtskilda enheter.

Det är också en allmän mening att kostnaden för att eventuellt bli av med det väl fungerande *varumärket BBS* är stor och att det i så fall kräver ett nytt varumärke med lika stor nationell och internationell potential. Om detta inte uppfylls, så uppfylls inte utredningsdirektiven om en ökad total konkurrenskraft.

Det hör till saken att BBS har en positiv utveckling av söktrycket och inte på något sätt tycker sig vara i kris. Utredningens förslag ses alltså inte som lösningen på några för dagen upplevda problem – utan mera som en naturlig strategiutveckling och ett andra distinkt steg på BBS-resan mot att bli en av de mest intressanta ekonomiutbildningarna i landet.

Mera distinkta åsikter som kom fram ett flertal gånger är:

### ***Risker:***

Stor risk att antalet beslutsnivåer och administration växer = högre overheadkostnad

Liten möjlighet att uppnå ekonomiska synergier

Trolig internkonkurrens

Var är visionen? Svårt att hitta gemensam profil.

Studentsöktrycket blir mindre än summan av de tre´s söktryck

Tveksamma till pedagogisk profil – passar inte i akademien

Svårt att skapa vi-känsla och släppa revirtänkandet

Kan ”Campus-Kalmar” stå emot centralmakten i Växjö?

BBS blir av med flexibiliteten och ”the spirit of BBS”

Beslutet blir inte ”paketet” utan man plockar russin ur kakan

### ***Möjligheter:***

Forskningen får större konkurrenskraft, kritiska massans logik

Universitetsrättigheterna ger viss status och Bologna rättigheter

Vi hamnar i A-laget (U9)

Egen fakultet ger mer expertstyre i fakultetsfrågor

Ökad politisk legitimitet

---

<sup>27</sup> Sammanfattningen är skriven av prefekt Nils Nilsson

Rekrytering av lärare/forskare underlättas  
Möjlighet till EQUIS ackreditering  
Möjligheten i att hela skapelsen heter Baltic Business ... eller Ekonomihögskolan BBS

### **Ekonomihögskolan vid Växjö universitet<sup>28</sup>**

Den preliminära rapporten distribuerades till all personal i oktober. Under en 14 dagars period fördes en intensiv och delvis annimerad diskussion för eller emot samarbete över huvud taget och fusion som samarbetsform. För att ge chans till en fördjupad diskussion tillsattes 6 remissgrupper. Dessa har avgett rapport från sina diskussioner. Totalt deltog 37 anställda i remissarbetet, dvs. något mer än en tredjedel av personalen.

Eftersom personalen är delad i frågan beslöts institutionsstyrelsen den 30 november att slutrapporten skall diskuteras under december/januari och att en arbetsgrupp om 4 personer tillsätts för att formulera frågor till en personalenkät som skall gå ut den 1 februari. Resultatet skall behandlas i styrelsen den 1 mars.

---

<sup>28</sup> Sammanfattningen är skriven av prefekt Sarah Philipsson.

### **Synpunkter på utredningsförslag från Kalmar ESS**

Kalmar ESS styrelse har sedan i augusti 2006 haft en representant i projektgruppen som arbetar med att ta fram ett förslag till samarbete mellan Ekonomihögskolan vid Växjö universitet, Managementhögskolan vid Blekinge Tekniska högskola och Handelshögskolan BBS vid Högskolan i Kalmar. Vi har kunnat följa arbetet och vi har varit med och diskuterat förslagen i rapporten. De synpunkter och förslag vår representant har haft under arbetets gång har tagits på allvar och inkluderats i rapporten.

Kalmar ESS styrelse är positiv till förslaget som presenteras i rapporten. Vi anser att en gemensam institution, med tydlig styrning, fokuserade forskningsmiljöer och ett eget, starkt varumärke, kan skapa bättre förutsättningar för BBS studenter, både vad gäller utbildningskvalitet och anställningsbarhet.

Vi har vissa farhågor vad gäller samarbetet. Den första gäller vår möjlighet att, som studentrepresentanter, påverka utbildningskvaliteten. Kalmar ESS styrelse vill inte se en byråkratisk organisation med många beslutsnivåer. Det skulle märkbart minska vår chans att lösa problem och föra studenternas talan på alla nivåer i organisationen. Kalmar ESS styrelse anser att förslaget med en stark styrelse och en egen kvalitetsgranskade nämnd med studentrepresentation som läggs fram i rapporten möter de krav vi har på påverkansmöjligheter.

Kalmar ESS styrelse har även farhågor vad gäller varumärke. BBS har under en lång tid arbetat med att bygga upp ett starkt varumärke. Vi inser att det kan bli nödvändigt att släppa det för att fokus ska ligga på den nya institutionen. Att enbart släppa BBS varumärke utan att ersätta det med ett nytt, genomarbetat och starkt varumärke för den nya institutionen anser vi vara ett oacceptabelt alternativ. Vi tycker därför att det är av yttersta vikt att rapportens förslag om en tydlig identitet och ett starkt varumärke stöds av högskolestyrelser och rektorer.

Kalmar ESS styrelse tror att en stark organisation med ett etablerat varumärke och fokuserade forskningsmiljöer kan skapa förutsättningar för mer resurser till forskning. Vidare tror vi att detta höjer utbildningskvaliteten även på grundutbildningsnivå. Därför stödjer vi förslaget från projektgruppen. Vi vill dock understryka att vi inte stödjer ett samarbete i vilken form som helst. De viktiga delar vi redan lyft fram, ett starkt varumärke och möjligheten att påverka den egna organisationen, är fundamentala för vårt stöd av samarbetet.

---

Kalmar ESS styrelse, 17 november 2006