

**Akademi sydost**

**FORTSATT SAMVERKAN ELLER EN FRAMTID SOM  
SAMLAT UNIVERSITET?**

Rapport från organisationsprojektet, tillsatt av Akademi sydost

Oktober 2007

## 0 SAMMANFATTNING

Projektgruppens uppgift har varit att belysa för- och nackdelar med olika former av organisatorisk samverkan i framtiden mellan Högskolan i Kalmar, Blekinge Tekniska Högskola och Växjö Universitet. Organisationsprojektet har i tiden genomförts parallellt med visions- och strategiprojektet. Tillsammans bildar de ett underlag för fortsatta överväganden inom Akademi sydost. Vi sammanfattar här i tio punkter vår rapport.

1. Projektgruppen konstaterar att sedan direktiven för gruppen skrevs har temperaturen höjts i den högskolepolitiska diskussionen i landet. Alltmer intresse knyts till frågor om hur lärosäten kan samverka för att öka kvaliteten i utbildning och forskning; diskussionen knyts också mer konkret till frågan om resurser.
2. Ledarskapets betydelse för samverkan mellan lärosäten, oavsett vilken form den tar sig, betonas i rapporten.
3. Internationella erfarenheter av olika former av samverkan har redovisats tidigare i det rika utredningsmaterial som arbetats fram inom ramen för Akademi sydost. Några entydiga svar på frågan om bästa organisationsform finns inte, men väl allmänna lärdomar att ta del av. Dit hör processens betydelse, vikten av tydliga mål och ledarskapet enligt ovan. En nyss genomförd studieresa utomlands bekräftar praktiska principer om kommunikation inåt och utåt, ledningens synlighet före förändringstillfället, gemensam infrastruktur m m.
4. Projektgruppen har valt två alternativ för sina överväganden, "A. Nollvision" och "B. Ett fusionerat universitet". Ett mellanalternativ innebärande tre lärosäten med gemensamma fakultetsnämnder har lagts åt sidan med hänvisning till de oklarheter som gäller i regelverket; lärosätenas gemensamma framställan till regeringen i ärendet har inte föranlett någon åtgärd.
5. Alternativet Nollvision grundar sig på de erfarenheter som kunnat göras inom ramen för den nuvarande strategiska alliansen. Ett antal "måsten" anges som förutsättningar för att gå vidare med denna typ av samverkan: Ett väl utarbetat internt regelsystem, resurser avsatta för ändamålet, mötesplatser för alla medarbetare, informationsinsatser på alla plan och ett modernt informationsteknologiskt system.
6. Ett omdöme om alternativet Nollvision är att det är fullt möjligt att genomföra olika former av samverkansaktiviteter utan att ändra den befintliga organisationen. Å andra sidan kommer inte denna "vardagssamverkan" att sätta några större spår i den utåtriktade verksamheten. De tre lärosätena förbliver tre självständiga myndigheter. På plussidan finns att samverkansprojekten föds direkt ur verksamheten och att personalen troligen känner mindre oro än inför en fusionering.
7. En utgångspunkt för projektgruppens beskrivning av alternativet Ett fusionerat universitet är att en sammanslagning måste avse en reell, inte endast en formell sådan. Fusionsalternativet bör möjliggöra ett fullskaligt genomförande av vi-

sions- och strategigruppens idéer (även om grupperna inte tagit ställning för de olika alternativen), dvs med omprioriteringar av resurser över en viss tidsperiod.

8. Projektgruppen går för fusionsalternativet igenom de olika organisatoriska nivåerna institutioner, nämnder samt styrelse och ledning. Vi förordar gemensamma institutioner, dvs institutionerna knyts inte till ort. Vi skisserar tre alternativ till indelning i fakulteter. En kommande rektor avgör sin organisation, dock anger vi som lämpligt att prorektorerna inte knyts till ort utan till funktion.
9. För genomförande av fusionsalternativet föreslår vi att regeringen tillsätter en organisationskommitté, som tar över de nuvarande styrelsernas beslutsbefogenheter vad gäller själva sammanslagningen. Vi föreslår också att förberedelsearbetet riktas in mot att ett nytt universitet inrättas den 1 januari 2010, varvid de tre nuvarande lärosätena/myndigheterna läggs ned. Vi anger en tänkt tidplan för när olika beslut av regering och riksdag behöver fattas för att denna genomförandeplan skall kunna förverkligas.
10. I ett slutavsnitt jämför projektgruppen de båda alternativen och avslutar med att konstatera att det till syvende och sist är styrelserna och ledningarna som har att göra de politiska och andra överväganden som faller utslaget vid val av vilken organisation som skall gälla i den nära framtiden: Samverkan mellan tre lärosäten eller samgående i ett universitet.

## 1 INLEDNING

### 1.1 Direktiv m m

Genom beslut 2007-03-06 tillsattes inom Akademi sydost en projektgrupp med benämningen "Organisatoriska samverkansformer". Dess huvuduppgift angavs vara att analysera förutsättningarna för och konsekvenserna av olika organisatoriska samverkansformer för att den process, som påbörjats genom bildandet av den strategiska alliansen mellan Blekinge Tekniska Högskola, Högskolan i Kalmar och Växjö Universitet, skall kunna drivas vidare. Jämsides tillsattes ett visions-och strategiprojekt med fokus på de innehållsmässiga delarna av utvecklingsarbetet. Syftet har varit att dessa underlag skall ligga till grund för ett gemensamt strategiskt beslut i lärosätenas styrelser hösten 2007. Därför sattes tidsgränsen för projektgruppernas arbete till 2007-10-15 (senare förlängd för organisationsprojektet till 2007-11-01).

Den analys som projektgruppen fått i uppdrag att genomföra skall enligt uppdraget ge svar på följande frågor.

- Vilka hinder, svårigheter eller nackdelar finns med långtgående samordning av lärosätenas verksamheter inom ramen för en strategisk allians reglerad via avtal mellan lärosäten.
- Vad innebär skapandet av en eller flera gemensamma fakultetsnämnder? Kommer detta att undanröja hinder och svårigheter i vår nuvarande konstruktion? Tillkommer nya problem? Kan

dessa i så fall hanteras? Kan tre styrelser hantera styrningen av verksamheter samt ev. resurstilldelning via gemensamma fakultetsnämnder?

- Vad innebär en fusion av de tre lärosätena till ett? Löser den de problem som är förknippade med långtgående samverkan idag? Vilka nya problem tillkommer? Skapar den nya möjligheter? Hur styrs ett fusionerat lärosäte? Hur genomförs en fusion?
- Hur påverkar de olika organisatoriska formerna för samverkan möjligheten till en samlad profilering? Hur påverkas möjligheterna till framtida utveckling?
- Vad innebär det tydligt markerade behovet av ett gemensamt varumärke?
- Vilka internationella lärdomar finns om fusioner av, och samarbeten mellan lärosäten?

Arbetet bör enligt direktiven beskrivas och diskuteras i fakultetsnämnder och andra fora vid de olika lärosätena under projektets gång. Delrapportering till styrgruppen bör ske av projektledaren vid minst ett tillfälle. Slutresultatet redovisas muntligt och i form av en skriftlig rapport.

Projektgruppen har varit navet i arbetet. Den har arbetat i direkt kontakt med styrgruppens sekretariat. Projektgruppen har bestått av följande personer:

Lars Ekholm	Projektledare
Ann Fust	Förvaltningschef, Högskolan i Kalmar
Lars-Olof Nilsson	Universitetsdirektör, Växjö Universitet
Sven-Ove Nilsson	Förvaltningschef, Blekinge Tekniska Högskola
Margareta Petersson	Dekan, projektledare för Visions- och strategiprojektet
John Schöld	Kårordförande, Studentkåren i Växjö
Emelie Nilsson/Åsa Rollsjö	Kårordförande resp studentpolitiskt vice kårordförande, Studentkåren Högskolan i Kalmar
Martin Bagge/Richard Lind	Kårordförande resp vice kårordförande, Blekinge Studentkår
Ann-Sofie Ekelund	Projektgruppens sekreterare

I sammanträdena har också deltagit:

Lars Aronsson	Projektledare, Akademi sydost (t o m 2007-08-31)
Staffan Carius	Projektledare, Akademi sydost ( fr o m 2007-09-01)

Projektgruppen har sammanträtt vid sammanlagt fyra tillfällen. En fakultetskonferens, vid vilken båda projektgrupperns dittillsvarande arbete skulle ha redovisats, ställdes in till följd av för litet antal deltagare. Förvaltningscheferna har vid två sammanträden med styrgruppen rapporterat om projektarbetet. Projektledaren har 2007-10-15 informerat styrgruppen om projektgruppens slutliga ställningstaganden.

Projektgruppen lägger i det följande fram sin skriftliga rapport.

## 1.2 Arbetets upplägning

Det finns två omständigheter utöver direktiven som har påverkat projektgruppens överväganden och därmed arbetets upplägning.

Den ena gäller hur den högskolepolitiska diskussionen utvecklats efter det att direktiven gavs. Universitet och högskolor har numera en förhållandevis framskjuten position i den allmänpolitiska debatten. Förväntningarna på vad dessa institutioner kan åstadkomma intellektuellt, ekonomiskt, regionalpolitiskt och kulturellt har stegrats, ibland till realistiska nivåer givet de resurser de tilldelas. Från tid till annan intensifieras diskussionen, vilket varit fallet under den tid underlaget för styrelsernas kommande strategiska beslut utarbetats. Det har att göra med dels att den hösten 2006 tillträdde regeringens ambitioner inom högskoleområdet förtydligats, dels att den sittande sk resursutredningen närmast sina slutliga ställningstaganden. Det budskap som Högskoleverkets brett upplagda utvärderingsverksamhet de senaste sex åren har mynnat ut i – profileringskoncentration och samverkan – har vunnit genklang. Regeringen uttalar i budgetpropositionen 2007 att det är ”nödvändigt med en ökad koncentration av kompetens genom att lärosätena profilerar sig och utvecklar samverkan med varandra”. Resursutredningen, som avslutar sitt arbete ungefär samtidigt med projektgrupperna, aviserar ett anslagsystem som stärker de lärosäten som anammar något eller flera av dessa ledord. Samtidigt har den nyligen tillsatte universitetskanslern gått ut i debatten med uttalanden om behovet av sammanslagningar av lärosäten. Rektorer vid Sydosts tre lärosäten har i en gemensam tidningsartikel gett sin syn på hur den frågan kan behöva angripas ur fler perspektiv än det som kanslern anlagt.

Med tanke på den korta tid som realiter stått till projektgruppens förfogande måste den tidigt inrikta sig på så få alternativa förslag till organisatorisk samverkan som möjligt. Den nu återgivna högskolepolitiska diskussionen har påverkat vilka alternativa lösningar projektgruppen arbetat med. En viktig omständighet gäller också de tre lärosätenas anhållan i en skrivelse 2006-03-13 till utbildningsdepartementet att få bedriva försöksverksamhet med gemensamma fakultetsnämnder; detta skulle kräva undantag från högskoleförordningen. Ännu i oktober 2007 har ingen reaktion kommit från regeringskansliet. Projektgruppen gör bedömningen att den politiska signalen är att ett sådant alternativ har mindre aktualitet än mer långtgående förslag till samverkan.

Projektgruppen har därför stannat för att arbeta med två alternativa scenarios. Det ena är en fortsättning av den strategiska alliansen enligt nu gällande principer. Vi har kallat detta alternativ Nollvisionen, eftersom det i princip inte tillför något nytt sett från en mer grundläggande organisationssynpunkt. Projektgruppens andra scenario är en sammanslagning eller fusion, ett alternativ som finns utpekade i direktiven och också nämns i rektorernas gemensamma tidningsartikel som en av flera möjligheter. Detta är ett alternativ där ny mark bryts, med de svårigheter och de möjligheter som ett sådant åtagande medför. Man kunde ha tänkt sig ett mellanalternativ, dvs dagens läge men med gemensamma fakultetsnämnder – vilket som framgått också anges i frågelistan i direktiven. Projektgruppen har emellertid ansett att det skulle ha blivit ett mer teoretiskt scenario och har avstått från att utveckla detta; i anslutning till genomgången av Nollvisionen tillåter vi oss dock några reflektioner i frågan.

Rapporten disponeras enligt följande. Först lämnas i avsnitt 2 några allmänna kommentarer till hur förändringsarbete kan bedrivas i högskolan. Vi berör också vissa inter-

nationella erfarenheter av samverkan i olika former. I avsnitt 3 beskriver vi Nollvisionen. Alternativet Ett fusionerat universitet presenteras i avsnitt 4. I ett avslutande avsnitt 5 gör projektgruppen en jämförelse av de båda alternativen.

Relationen till ”systemprojektet” om visioner och strategi behöver kommenteras. Projektet har tidsmässigt bedrivits parallellt. Idealt hade varit om visions- och strategiprojektet kunnat föregå organisationsprojektet; innehåll går före organisation. Den knappa tiden har inte tillåtit detta. Att projektledaren för visions- och strategiprojektet ingått i vårt projekt har därför varit av stort värde för helhetsbilden.

## 2 ATT GENOMFÖRA FÖRÄNDRINGAR I HÖGSKOLAN

Ett utredningsarbete av detta slag genomförs inte i ett lufttomt rum utan grundar sig på uttalade eller ibland outtalade värderingar av högskolepolitiskt, reformtekniskt och annat slag. Vi försöker här ange våra mer värderingsmässiga utgångspunkter.

- Det är svårt att räkna ut var ”vinsten” med ett visst förslag finns. Man kan göra antaganden på grundval av hittills vunna erfarenheter, men det banala påpekan- det att det är svårare att göra prognoser behöver ändå göras. En orsak är snabbt förändrade yttre betingelser. Med detta synsätt gäller det att pricka in den punkt på tidsskalan då förändringstrycket är ”lagom” – det bör finnas tillräckliga in- siktigheter om att förändringar är nödvändiga utan att för den skull några skarpa konturer i vinsten - t ex ökade resurser - kan skönjas.
- Förändringar av strukturellt slag kan på ytan se ut som rationellt grundade, fram- tagna på gott underlag och planerade med goda avsikter och fast vilja. Ändå vet vi att mycket handlar om att vinna folk för en idé, att övertyga också med känslomässiga argument, att arbeta med ”psykologin”. Sådant kräver mycket av le- darskap.
- Att genomföra förändringar, särskilt en fusion, är ett åtagande som kräver engagemang, ledarskap, organisation, fasthet – och resurser. Det kan finnas en risk att man överskattar möjligheterna att genomföra många förändringar samti- digt. En klok strategi är att man koncentrerar sig på huvuduppgiften och låter andra önskemål anstå till perioden som inträder efter omslagsögonblicket.
- Hur bör ett förändringsarbete balanseras mellan ledning och medarbetare? Ledningarna skall enligt sina uppdrag ligga i framkanten av frågor om utveck- ling av sina respektive verksamheter. Man kan inte begära att alla medarbetare finner sådana frågor lika intressanta. Erfarenheten visar också att den bästa pla- nering i världen och de bästa försöken till omsorg om alla medarbetare inte kan förhindra att en del medarbetare kommer i kläm eller tar direkt avstånd från för- ändringar. Detta måste accepteras och åtgärder vara förberedda för att mildra så- dana negativa effekter.
- Hur mycket kan man lära sig av nationella och framför allt internationella erfarenheter? Direktiven anger som framgått att projektgruppen skall redovisa sådana. I rapporten ”Gemensam lärarutbildning i sydost” (mars 2007, projekt-

ledare Berit Askling) ägnas ett avsnitt åt en genomgång av litteraturen i ämnet. Enligt projektgruppens mening är den både väldokumenterad och analytisk. Med den tid som stått oss till buds har vi inte sett det som angeläget att i litteraturen inhämta ytterligare internationella erfarenheter. Vi återger delar av rapportens avslutande reflektion i denna del (sid 47).

Även om svårigheterna vid samgående är betydande finns det också exempel på positiva effekter som bör lyftas fram. Under förutsättning att det finns en klar uppfattning om på vilket sätt samgående eller samverkan skall ske, dvs hur det eller de framtida lärosätena skall fungera, och en kraftfull ledning tar på sig ansvaret att leda utvecklingen mot detta mål, kan det växa fram ett starkt engagemang och en känsla av gemensamt ansvar för att nå uppsatta mål.

Inför en osäker och oförutsägbar samhällsutveckling kan lärosäten som tänkt igenom sina förutsättningar att kunna möta skärpta kvalitets- och relevanskrav och likaledes skärpta krav på effektivitet i såväl ekonomiska som administrativa termer göra uppenbara vinster genom ett samgående eller en långt driven samverkan. Mycket tyder på att fusionerade institutioner står väl rustade inför framtida utmaningar, genom att ha varit tvungna att arbeta fram *en tydlig vision, en gemensam verksamhetsidé och ett genomtänkt utbildningsutbud*.

- Styrgruppen genomförde i oktober 2007 en studieresa till några lärosäten i Skottland med erfarenheter av fusioner. Ett av intrycken från besöket är att ledningens vilja att genomföra förändringar är avgörande för resultatet av sådana förändringar. En viktig faktor är kommunikationen – inåt den egna organisationen men också utåt regionen och samhället i stort. En konkret lärdom är att en ledning för den nya organisationen måste finnas på plats när förändringsarbetet väl drar igång på allvar. Det visade sig vara viktigt att en satsning på gemensam infrastruktur föregått övriga förändringar vid fusioneringen; syftet var att underlätta samarbetet. Ytterligare en erfarenhet är att det är angeläget att det finns en gemensam vision och man tidigt kan påvisa vinster av fusionen.

Projektgruppen vill också kort kommentera annat genomfört förändringsarbete i Norden. I Danmark har formellt sett omfattande fusioner genomförts, både vid de enheter som tillsammans bildat Syddanskt universitet och senare vid Köpenhamns universitet. Projektgruppens intryck är att dessa förändringar, åtminstone i ett kort perspektiv, snarare avser den formella överbyggnaden och mindre de underliggande strukturerna (gemensamma nämnder, gemensamma institutioner m m).

### **3 ALTERNATIV A: NOLLVISION**

#### **3.1 Utgångspunkter**

Som framgått inledningsvis koncentrerar vi oss på att beskriva två skilda organisationsformer, varav samarbetet inom ramen för nu löpande avtal utgör ett av alternativen. Av naturliga skäl ligger en tyngdpunkt i framställningen på hur detta de facto har fungerat och vilka erfarenheter som har vunnits.

Inom ramen för det avtal som nu under mer än ett och ett halvt år fungerat som grund för samarbetet inom Akademi sydost har olika former av samverkan och samarbete prö-

vats. De lösningar som då använts har tillkommit som förhållandevis ad hoc-artade konstruktioner som oftast syftat till att möjliggöra genomförandet av en viss åtgärd, t ex en gemensam utbildning, vissa gemensamma tjänster eller ganska triviala frågor som t ex utarbetande av gemensamma remissyttranden. Hittills har mer generella lösningar endast beslutats när det gäller gemensamma regler för ekonomiska transaktioner i samband med kursbyten och vid hantering av doktorander som är inskrivna på annat lärosäte än det egna inom Akademi sydost.

Lärosätena har således prövat en rad olika samarbetsformer på ett förhållandevis ostrukturerat och situationsanpassat sätt och försökt att klara frågorna efterhand som de kommit upp. När det nu gäller att försöka skissera en ordning, där ett fortsatt kontinuerligt samarbete inom Akademi sydost skall kunna bedrivas och vidareutvecklas samtidigt som de tre lärosätena bibehåller sin självständiga myndighetsstatus, är det rimligt att utgå från de erfarenheter av olika samverkansprojekt som hittills vunnits.

### 3.2 Hittillsvarande erfarenheter

Inledningsvis kan det då vara lämpligt att redovisa några generella iakttagelser.

- Samarbete mellan tre olika myndigheter med skilda strukturer kommer med nödvändighet att präglas av *viss tungroddhet*. Det gäller oavsett digniteten på frågorna och oavsett på vilken nivå överenskommelser skall träffas eller beslut skall fattas. Det är kanske inte ens så att det faktum att ärenden skall behandlas på tre olika ställen parallellt som är det största problemet utan snarare, att det är tidskrävande och komplicerat att klara alla de kontakter som måste till för att komma fram till lösningar och beslut. Man behöver tala med kollegor och medarbetare, kommunicera texter och bearbeta formuleringar. Allt sådant tar mycket längre tid när det skall ske på distans via telefon och mail eller genom gemensamma fysiska möten.
- Mycket av det arbete som bedrivs inom de olika lärosätena bygger på att det inom varje enhet finns välutvecklad praxis, egen lokal kultur och lokala regelverk som alla känner till. Att det förhåller sig så och att alla som arbetar inom myndigheten är bekanta med dessa förhållanden är ett slags smörjmedel som underlättar i det dagliga arbetet. När denna lokala kultur konfronteras med hur man hanterar samma frågor på ett annat lärosäte uppstår lätt en känsla av *tveksamhet* som grundas i att man inte vet hur man resonerar på det andra stället. Känslan är att det blir fel om man inte gör som ”hemma” eller rent av att olikheterna leder till orättvisor mellan inblandade parter. Detta leder i sin tur till att även ganska enkla lösningar måste penetreras ner i minsta detalj, vilket självklart försvårar och försenar samarbetsprocesser.
- Dessa omständigheter leder också till den omedelbara slutsatsen, att *information och dialog* blir nyckelbegrepp när samverkan skall bedrivas i denna form. Det är absolut nödvändigt att hela tiden och i alla processer som på ett eller annat sätt rör samverkan se till att alla som på något sätt kan vara berörda får information om vad som sker, om vilka beslut som fattats och om vilka konsekvenser dessa får för verksamheten. Det är i det sammanhanget otillräckligt att lämna ansvaret för information av detta slag enbart till informationsavdelningar eller enskilda

informatörer. Var och en som är ansvarig för eller medverkar i en samverkansprocess av något slag måste ta ett personligt ansvar för att information förs ut i organisationen.

- En sista generell erfarenhet av samverkan i den form den hittills bedrivits är att allt arbete underlättas av goda *personliga relationer*. Därför är det nödvändigt att systematiskt se till att ordna mötesplatser för de medarbetare som är involverade i olika samverkansprojekt där man lär känna varandra från de olika lärosätena och där man kan diskutera förutsättningarna vid det egna lärosätet för det man skall göra. Inte minst är det viktigt att se sådana möten som tillfällen för att skapa förtroende. Först när man har arbetat upp sådana relationer är det möjligt att utnyttja de tekniska möjligheter som finns för att kommunicera mellan lärosätena utan att behöva träffas.

Slutsatserna av dessa generella iakttagelser av samarbetet så här långt inom ramen för det nuvarande avtalet är - om man skall kunna utveckla denna form av samverkan ytterligare - att man behöver prioritera följande:

- i) Det måste skapas ett internt "regelsystem" för olika former av samarbeten som bygger på att man analyserar de regler som gäller vid vart och ett av lärosätena. Tydliga och genomarbetade regler, överenskommelser och manualer för vad som skall gälla i olika situationer behöver utarbetas. Det kan t ex gälla avtalsmallar för hur man hanterar gemensamma kurser, hur man registrerar studenter som är verksamma vid flera lärosäten, hur personalfrågor skall lösas vid samverkansprojekt.
- ii) Samverkan i den form som diskuteras här kräver resurser. Det måste skapas utrymme i medarbetarnas arbetstid för dessa frågor. Risken är annars att man uppfattar samverkan inom Akademi sydost som de arbetsuppgifter som skall prioriteras efter de "normala" uppgifterna.
- iii) Systematiska mötesplatser måste organiseras för de medarbetare som berörs av samverkan. Institutionerna bör ha regelbundna gemensamma möten/konferenser/utbyten. De administrativa enheterna bör regelbundet träffas och diskutera gemensamma och aktuella frågor. Detta bör gälla all personal och inte enbart chefer.
- iv) Varje samarbetsprojekt – oavsett hur litet – bör ha en egen informationsplan.
- v) Gemensam infrastruktur är av stor vikt. Ett modernt informationsteknologiskt system måste byggas ut. Det skall ha hög tillgänglighet som medger att man kan bygga upp lärandeplattformar. Alla inblandade skall rutinmässigt kunna mötas via webben, via telefonkonferenser och via videokonferenser.

### **3.3 Samverkan inom oförändrade organisatoriska ramar**

Med de förutsättningar som projektgruppen diskuterat ovan och på grundval av erfarenheterna så här långt kan man konstatera att det är möjligt att genomföra olika former av

samverkansaktiviteter utan att ändra den befintliga organisationen och utan att ändra beslutsstrukturerna vid de enskilda lärosätena.

Inte förvånande visar det sig att de minst komplicerade typerna av samverkansinsatser går att genomföra inom *gemensamma funktioner* – administration och bibliotek. Det beror sannolikt på att beslutsordningen är enklare inom de områdena än när det gäller planering och genomförande av utbildning eller forskning.

Exempel på sådan samverkan är gemensamma tjänster, gemensam kompetensutveckling, gemensamma upphandlingar och olika former av gemensamma system inom IT-området. Det är också möjligt att lösa vissa behov av back-up och att utnyttja varandras specialistkompetenser.

Ett område där det sannolikt skulle gå att utveckla samarbetet vidare än idag rör extern information och insatser i rekryteringen av studenter. Dock bör påpekas, att en sådan samverkan kan innebära svårigheter med tanke på att varje lärosäte både skall konkurrera och samarbeta.

När det gäller *kärnverksamheterna* kan man utan större svårigheter på samma sätt tänka sig att man har gemensam personal eller att man ”köper” tid från lärarpersonal från andra lärosäten för att fylla kompetensluckor i den egna undervisningen eller forskningen. Man bör också utan särskilda åtgärder kunna komma överens om att utnyttja gemensamma läromedel. Sådana samarbetsformer ställer inte särskilda krav på beslutsorganisationen.

Det är uppenbart att denna form av ”vardagssamverkan” inte sätter några större spår i den utåtriktade verksamheten. Det ändrar inte det grundläggande förhållandet att Akademi sydost består av tre självständiga myndigheter med var sin profil. Det är inte heller alltid möjligt att styra utvecklingen av samarbetet uppifrån. Utvecklingen blir ad hoc-artad och i många fall sannolikt personbunden. Samarbete inom kärnverksamheten kan uppfattas som komplicerat när man kommer till ”skarpt” läge. Samverkan inom nuvarande system bygger på förtroende. En svårighet när man tillhör olika myndigheter är att man samtidigt skall samarbeta och konkurrera. Tidsfaktorn påverkar upplevelsen på så sätt att entusiasmen tenderar att avta när beslut inte kan fattas på ett enkelt sätt. Risken är att man upplever att insatserna inte motsvaras av vinsten av samarbetet. Det positiva kan då i värsta fall leda till bevakande av positioner och misstro.

Fördelarna med denna form av samverkan är att de olika samarbetsprojekten nästan alltid föds ur verksamhetens behov och att de som engagerar sig i arbetet upplever det som win-win-situationer. Det uppstår heller ingen omedelbar känsla av hot bland personalen.

### **3.4 Ett steg till?**

Skall man komma ett steg ytterligare genom att organisera gemensamma utbildningar, kunna erbjuda dubbla examina eller slå samman institutioner måste man gå in i regelverket och få andra beslutsstrukturer till stånd. Den framställning om försöksverksamhet

med gemensamma fakultetsnämnder som Akademi sydost lämnat till regeringen har som framgått i avsnitt 1.2 inte behandlats. Det är därför oklart i vad mån bestämmelserna i Högskoförordningen om försöksverksamhet går att utnyttja för dessa syften eller om det finns möjlighet att på annat sätt genom särskilda försök tänja det nuvarande regelverket.

Det område där det sannolikt ändå skulle vara möjligt att komma längre i samverkan än vad som gäller idag är återigen de gemensamma funktionerna, där lärosätena har full rådgivning kring hur dessa skall organiseras. Det är i formell mening fullt möjligt att bygga upp gemensamma administrativa enheter med ansvar för alla tre lärosätenas verksamhet inom t ex ekonomi, personal, service etc. I så fall utvecklas Akademi sydost till ett i huvudsak administrativt projekt. Med hänsyn till de erfarenheter som berörts ovan är det ändå osannolikt att rationaliserings- eller kvalitetsvinsterna av sådana åtgärder i stor skala skulle kompensera de problem som skulle uppkomma i alla fall under en förhållandevis lång övergångstid.

Under förutsättning att det skulle vara möjligt att få till stånd en beslutsstruktur som gör det möjligt att bedriva gemensam kärnverksamhet utan att ta steget fullt ut till en fusion skulle det i förhållande till dagens ordning vara möjligt att få en bättre styrning till stånd av utvecklingen för lärosätenas ledningar och styrelser. Likväl kommer organisationen ur ett "kundperspektiv" att vara otydlig och förmodligen framför allt för framtida studenter förvirrande.

Det är slutligen också sannolikt att en sådan lösning skulle komma att uppfattas – både internt och utifrån – som ett steg mot en mer formell sammanslagning. Detta är naturligtvis en svaghet eftersom de flesta intressenter vill ha tydliga besked om vartåt utvecklingen går.

## **4 ALTERNATIV B: ETT FUSIONERAT UNIVERSITET**

### **4.1 Utgångspunkter**

I direktiven till projektgruppen anges en fusion som ett alternativ.

Ett tänkbart utfall är att den enda möjligheten att skapa gemensamma fakultetsnämnder är att fusionera. Om en stor andel av den totala verksamheten organiseras inom ramen för gemensamma nämnder är en fusion med stor sannolikhet även ändamålsenlig ur ett styrningsperspektiv.

Rektorerna har också i sin gemensamma tidningsartikel i Svenska Dagbladet 2007-08-21 uttalat att ett alternativt utfall av de pågående diskussionerna inom Akademi sydost kan vara en fusion.

Projektgruppen har i sin diskussion om ett fusionerat universitet haft som utgångspunkt att organisationsmodellen skall avse ett *reellt* fusionerat lärosäte, inte ett formellt sammanslaget lärosäte men med intakta organ och andra anordningar för status quo. Sam-

tidigt har vi som en annan utgångspunkt haft att en reell fusionering är en djupt ingripande process som är tung för alla inblandade. Detta innebär att vårt förslag i denna del är att man bygger en stabil organisation för förändring men där själva förändringen vidtar fr o m omslagsögonblicket och tillåts ta tid. Vinsterna i form av ökad konkurrenskraft mm visar sig långsiktigt, även om det är viktigt att också omedelbart kunna visa på framgångar.

Det finns anledning att klara ut två grundläggande frågor innan framställningen förs vidare. Den ena gäller ett statsrättsligt "enkelt" sätt att genomföra en fusion mellan Blekinge Tekniska Högskola, Högskolan i Kalmar och Växjö Universitet som bildar Universitet X, nämligen att låta de två förstnämnda högskolorna uppgå i det befintliga universitetet. Formellt sett kan då statsmakternas inblandning antas bli mindre. Namnfrågan - det bör understrykas - kan lösas på annat sätt än med användande av just nuvarande benämning; dock bör påpekas att det är regeringen som avgör lärosätens benämning. Detta alternativ är emellertid vare sig nödvändigt eller praktiskt-psykologiskt försvarbart att genomföra. En styrka i pågående fusionsdiskussioner inom Akademi sydost är att den förs mellan omslutningsmässigt någorlunda jämstora enheter; varje förslag som naggat detta koncept i kanten verkar i negativ riktning. Dessutom vore det ur personalpolitisk synpunkt ofördelaktigt med en sådan lösning. Personalen är bättre skyddad vid övergång till en ny myndighet än vid en "inkorporering".

Den andra frågan är den närliggande om just universitetsstatus för det nya lärosätet. Konkret uttryckt: Behöver det nya universitetet genomgå den typ av granskning som Växjö Universitet underkastades innan det kunde lämna sin status som högskola? Det finns just nu inga tecken som tyder på ett sådant mer formalistiskt synsätt från statsmakternas sida. Det skulle också te sig utmanande att ett befintligt universitet och två högskolor, vardera med ett vetenskapsområde, skulle behöva genomgå en sådan procedur. Vi förutsätter att regeringen tar på sitt ansvar att sjösätta universitetet som just ett universitet. Vi noterar, att samma resonemang förs i den promemoria som ligger till grund för diskussionen om ett samgående mellan Mälardalens högskola och Örebro universitet.

Vi har ovan utgått från att den arbetsrättsliga lagstiftningen kommer att i möjligaste mån innebära de garantier för personalen som tillämpas på moderna arbetsplatser. Motsvarande erfarenheter och regler saknas i stort när det gäller studenters rättigheter vid sammanslagning av lärosäten. Frågan gäller i första hand den "pionjärgrupp" som kommer att ha börjat sina studier vid något av de nuvarande lärosätena och avslutar dem vid ett nytt universitet. Det får ingå som ett viktigt inslag i förberedelsearbetet att klargöra dessa förhållanden. De regler som nu finns om studentinflytandet gäller givetvis också vid de ganska "skarpa" lägen som kan komma att inträffa vid ett genomförande av alternativ B. Vi återkommer om studenternas representation i den organisationskommitté som vi föreslår.

## 4.2 Organisation

De svenska lärosätena är organisatoriskt uppbyggda med tre nivåer:

- i) Verksamhetsnivån (här angiven som institutionerna), där kärnverksamheterna utbildning och forskning genomförs; institutioner kan vara av högst varierande storlek
- ii) Mellannivån bestående av nämnder, främst fakultetsnämnder, för kvalitets-säkring, ibland för fördelning av medel
- iii) Ledningen, bestående av styrelse och rektor med närmaste medarbetare.

Till denna uppbyggnad hör också speciella organ, framför allt bibliotek och administration. Vid de stora universiteten hänförs sig ungefär hälften av de administrativa resurserna till nivå i) och hälften till nivåerna ii) och iii).

Organisationen styrs dels av lagar och förordningar, dels av uttalade eller outtalade normer och värderingar. Statsrättsligt är de statliga universiteten och högskolorna myndigheter. Styrningsmässigt har statsmakterna decentraliserat många beslutsbefogenheter till lärosätena, samtidigt som kraven på hur dessa styrs har skärpts. En klassisk fråga gäller hur en management-orienterad styrning kan förenas med en mer akademiskt grundad tradition av kollegialt beslutsfattande; hur denna potentiella konflikt löses utgör samtidigt en del av den fruktbara dynamik som utmärker ett kreativt lärosäte.

Mot denna bakgrund skisserar vi nedan hur de viktigare organen i ett fusionerat universitet bör utformas.

*Institutionerna* utgör således en avgörande basplatta i det nya universitetet. Redan i det tidigare utredningsmaterialet (se "En ny gemensam ekonomihögskola i sydost", 2006-11-30, avsnittet Alternativa samverkans- och styrformer) har framförts tanken på en gemensam institution med olika campus, dvs en och samma institution bedriver verksamhet på flera orter. Alternativet vore att fortsätta med dagens organisation, med institutioner knutna till någon av de tre orterna. Vårt ställningstagande till förmån för gemensamma institutioner bygger på uppfattningen att skall de långsiktiga vinsterna med en fusion nås måste resursmässiga prioriteringar kunna genomföras. Detta förutsätter stora, gemensamma institutioner. Utgångspunkterna för detta synes goda. Två av lärosätena har en ensartad modell för att fördela medel, de går direkt till institutionerna utan beslut på "nedvägen" av mellannivån; vid det tredje beslutar styrelsen om fördelningen per fakultet, varefter nämnderna vidarefördelar medlen. De tre lärosätena har genomsnittligt relativt stora institutioner; man är således van vid den typen av institution. Ett med huvudreformen samtidigt löpande arbete med institutionssammanslagningar kan undvikas.

Projektgruppen har inte haft vare sig förutsättningar eller ambitionen att föreslå ett nytt institutionsmönster. Som kommer att framgå föreslår vi att det tillsätts arbetsgrupper med specifika uppdrag om styrelserna skulle stanna för fusionsalternativet. En viktig arbetsgrupp avser detaljerna i institutionsindelningen.

Ytterligare en kommentar kan göras beträffande institutionerna, och den rör deras administration. Som påpekats ovan ligger genomsnittligt hälften av ett lärosätes administration på institutionerna, och det är alltså viktigt att dessa resurser används väl. Det pågår i landet, bl a vid Högskolan i Kalmar, ett utvecklingsarbete av innebörd att ge insti-

tutionsadministratörerna av olika inriktningar möjlighet till professionell utveckling. Det finns all anledning att inför de förestående förändringarna ta tillvara erfarenheterna från utvecklingsarbetet.

Mellannivån består av *nämnderna*. Som framgått har Akademi sydost hos regeringen hemställt om inrättande av gemensamma fakultetsnämnder. Framställningen har inte åtgärdats inom regeringskansliet. Fakultetsnämnderna är de viktiga styrorganen på mellannivån för planering, uppföljning och kvalitetssäkring. De är också sammansatta efter vissa regler för att säkerställa genomförandet av dessa uppgifter. Även om begreppet vetenskapsområde är under uppluckring till förmån för mindre områden finns det all anledning tro att fakultetsnämnderna kommer att bestå. När det däremot gäller det särskilda organet för lärarutbildning räknar projektgruppen med att detta rimligen kommer att ersättas i en framtid, närmare bestämt i anslutning till den av regeringen initierade översynen av lärarutbildningarna.

Projektgruppen har stannat för att peka ut tre alternativt fem fakultetsområden enligt följande:

*Alternativ A*

Teknik  
Naturvetenskap  
Ekonomi  
Samhällsvetenskap  
Humaniora

*Alternativ B*

Teknik  
Naturvetenskap  
Ekonomi/Samhällsvetenskap/Humaniora

*Alternativ C*

Teknik/naturvetenskap  
Ekonomi  
Samhällsvetenskap/Humaniora.

När det så kommer till *ledningsnivån* bör först anges att det beträffande styrelsen för ett fusionerat universitet inte finns anledning att frånga den storlek och den sammansättning som gäller idag för dessa organ. Att t ex verka för en utökad styrelse skulle verka kontraproduktivt – det kunde ge en signal om att det nya lärosätet måste styras på ett annorlunda sätt än andra lärosäten. Att å andra sidan verka för en minskning av styrelsen, ett uppkast som ibland diskuteras, är inte motiverat. Den fråga som aktualiseras är däremot hur övergången från tre till en styrelse bäst iscensätts. En medelväg vore att säkerställa både kontinuitet och förnyelse. Enligt nu gällande regelsystem har rektor att lämna ett förslag på externa ledamöter till regeringen. Vi återkommer till hur den frågan kan lösas i ett läge där rektor för det nya universitetet ännu inte är utsedd.

Universitetet skall ledas av en rektor, vid vars sida det skall finnas en prorektor. Det står numera ledningarna fritt att inrätta fler än en prorektor och därtill vicerektorer (andra benämningar finns också) med mer specialiserade uppgifter. Det bör stå en kommande

rektor fritt att utforma sin ledning på det sätt hon eller han önskar. Projektgruppen anser det dock viktigt att det inte blir så att varje ort skall företrädas av en prorektor, med säte på den "egna" orten. Flera prorektorer kan finnas, men enligt projektgruppens mening med en annan arbetsfördelning än den ortsmässiga (en inte ovanlig uppdelning är att en svarar för grundutbildning och en annan för forskning). Rektor knyter till sig en ledningsgrupp, ungefär som idag. Den består lämpligen av de akademiska ledarna, förvaltningschef, och studentrepresentant.

Den gemensamma eller centrala förvaltningen har flera uppgifter i ett modernt universitet, alltifrån service till anställda och studenter till beslutsstöd till organ på olika nivåer. En särskilt viktig uppgift vid ett nytt universitet är givetvis att skapa en gemensam infrastruktur. Med tanke på de förändringar som en omorganisation kommer att innebära för studenterna kan det vara lämpligt att på varje ort inrätta en help-desk för dessa.

Projektgruppen anser att förvaltningen i sak ska hållas samman men i vissa delar decentraliseras. Den närmare utformningen av den centrala förvaltningen får avgöras under den förberedelseperiod som framgår av följande avsnitt (Fas 2 b), varvid erfarenheterna från hur förvaltningen byggts upp och fungerar vid det fusionerade Mittuniversitetet kan vägas in.

### **4.3 Plan för genomförande**

I reformarbete av det slag vi diskuterar här kan man ha två strategier. En är att man systematiskt förbereder allt som kan förberedas och låter denna process sätta en tidpunkt. Man kan anta att vid tidpunkten T är allt rimligt förberett för att man skall kunna sätta den nya organisationen. Den andra strategin är att man istället väljer en tidpunkt som mer dikteras av yttre skäl, t ex opinionsmässiga och/eller politiska. Man tar så att säga spjörn mot en tidpunkt, riktar in sina ansträngningar mot denna och förbereder så långt det går. Metoden måste kombineras med en ödmjuk inställning till att man efter reformögonblicket måste vara öppen för att ändra på sådant som behöver rättas till. Projektgruppen har stannat för att, om alternativet B skulle genomföras, föreslå den andra handlingslinjen. Det är de nuvarande styrelserna som har att besluta om en eventuell gemensam framtid för sina lärosäten. Beslutar de att så ska ske är det enligt projektgruppens mening en psykologisk realitet att ett "vänteläge" vore svårbemästrat. Oavsett vad medarbetare tycker i sak är osäkerhet ett hinder för ett gott engagemang i arbetet.

När det så gäller att försöka precisera tidpunkten T finns det enligt gruppens mening anledning att väga in de politiska realiteterna. De som avgör lärosätenas framtid är tre grupperingar: medarbetare/studenter, styrelserna/ledningarna och statsmakterna. Det är uppenbart att regeringen önskar att hittills förda diskussioner om koncentration av resurser för utbildning och forskning mynnar ut i konkreta resultat i några fall under dess mandatperiod. Som anges i årets budgetproposition förs sådana diskussioner mest konkret beträffande Sydost-lärosätena och beträffande Mälardalens Högskola/Örebro Universitet. Den senare konstellationen räknar med att överlämna en framställning till regeringen våren 2008 som avser ett federativt universitet, "med sikte på ett samgående 2010/11".

Som bekant är universitet och högskolor i statsrättsligt avseende myndigheter. Det är regeringen som inrättar och avskaffar myndigheter, i dialog med riksdagen. Riksdagen är den av statsmakterna som till sist anvisar medel för verksamheten. Det är regeringen som beslutar om namnet på en myndighet.

Mot denna bakgrund föreslår projektgruppen den 1 januari 2010 som tidpunkt för inrättandet av det nya universitetet, om alternativ B väljs. Som framgår nedan leder denna tidpunkt till en tät genomförandeperiod. "Reformtrycket" kan upprätthållas inåt organisationen. I bästa fall sammanfaller tidpunkten med den omläggning av anslagssystemet som förväntas bli en följd av förslag från den av regeringen tillsatta Resursutredningen.

Med denna utgångspunkt skisserar vi följande tidsschema för de åtgärder som leder fram till inrättandet av det nya universitetet.

### *Fas 1 Förberedelser via Akademi sydost*

Hösten 2007	Forskningsstrategierna: De tre lärosätena lägger genom gemensamma skrivningar grunden för en samlad forskningsorganisation för Universitetet X.
	Utredningarna från strategi- och organisationsprojekten processas.
Våren 2008	På grundval av dessa och ställningstaganden inom varje lärosäte överlämnar de tre styrelserna till regeringen en framställan om att ett nytt universitet bildas, med upphörande av de befintliga lärosätena. Förslag om namn på universitetet framförs (alternativt annonseras att sådant kommer inom viss tid). Organisationen beskrivs (verksamhetsidé, utbildnings- och forskningsfilosofi, antal fakulteter, principerna för institutionsorganisationen, ledningsorganisation m m). Medel äskas dels för genomförandet, dels för ett betydande "forskningslyft", om detta inte skett redan i anslutning till forskningsstrategierna (att hanteras i den forskningspolitiska propositionen). Styrelserna hemställer samtidigt om att regeringen tillsätter en organisationskommitté (se vidare nedan).
	Skulle denna tidpunkt innebära alltför stora svårigheter skjuts framställan till hösten 2008, då styrelserna måste besluta om framtiden eftersom avtalet dem emellan löper ut vid årsskiftet. En sådan förskjutning får följder för regeringens hantering av frågorna.

### *Fas 2 a) Politiska överväganden och beslut*

Våren/hösten 2008	Regeringen bearbetar framställan och fattar beslut. Som en första åtgärd beslutas om mandatet för och sammansättningen av en organisationskommitté. Därmed tar regeringen
-------------------	---

principiell ställning till lärosätenas framställan i stort. Den har möjligheten att kommunicera med riksdagen i budgetpropositionen 2008 och/eller i vårpropositionen 2009. Anslagstekniskt kommer de avgörande besluten i budgetpropositionen 2009 och genom riksdagens ställningstagande därtill.

#### *Fas 2 b) Fortsatta förberedelser lokalt*

Våren/hösten 2008 - slutet av 2009

Skall denna tidplan fungera måste förberedelsearbetet fortsätta och helst intensifieras redan under den period då frågan behandlas politiskt. Det är en psykologiskt känslig tid – hur spänna krafterna i avvaktan på ett beslut av regering och riksdag? Arbetsområden är bl a ytterligare arbete med institutionsindelningen, budget- och styrsystem, besluts- och delegationsordningar, förberedelser för val av ledningspersoner och nämnder, administrationens utformning m m. En rad arbetsgrupper tillsätts.

#### *Fas 3 Inrättande av Universitetet X*

1 januari 2010

Den nya myndigheten Universitetet X inrättas och de tre nuvarande lärosätena upphör.

#### *Fas 4 Den första perioden som nytt universitet*

Post 2010

En ny organisation trimmas in. Pengar finns avsatta för reformgenomförande och för ”brandkårsutryckningar”. Utvärderingsinsatser sätts in redan från start. På basen av den nya organisationen genomförs successivt forskningssatser och utbildningsmässiga profileringar i enlighet med visions- och strategiprojektets intentioner och därav föranledda beslut. Institutionsindelningen finlipas.

### **4.4 Vem leder genomförandet av förändringarna?**

I projektgruppens diskussioner har vi tidigt tagit upp frågan om hur förändringsarbetet ska kunna drivas vidare, särskilt med avseende på beslutsfunktionerna. Måktar de tre styrelserna med att under hela resans gång fatta gemensamma beslut, dvs nära nog femtotalet inblandade styrelseledamöter skall förväntas ha identiska uppfattningar i stort och smått? Projektgruppen anser att arbetet måste ledas genom en organisationskommitté, allsidigt sammansatt och inte större, helst mindre, än någon av de nuvarande styrelserna. Antingen kan en sådan tillsättas av de tre styrelserna och fungera som ett slags temporärt arbetsutskott, eller är det regeringen som inrättar en sådan på förslag av sty-

relserna. Med tanke på det betydande arbetsbeting som förestår vid ett genomförande av alternativ B anser projektgruppen att det bästa alternativet är att regeringen utser organisationskommittén. Det avgörande är att det endast är regeringen som kan lyfta av beslutsbefogenheter från styrelserna och lägga dem på ett annat organ. Uppgiften för en organisationskommitté blir att i styrelsernas ställe fatta beslut i frågor som rör själva fusioneringen. I alla andra frågor beslutar de nuvarande styrelserna. En fråga som faller på organisationskommittén är att föranstalta om utseende av rektor, troligen också avgivande av förslag om externa ledamöter i styrelsen för det nya universitetet.

Vad gäller sammansättningen menar vi att organisationskommittén i stort bör återspegla de principer efter vilka styrelserna idag är sammansatta. Vi föreslår att i organisationskommittén skall ingå de tre nuvarande styrelseordförandena, de tre rektorerna och tre studenter. Som ordförande tillkallas en person med erfarenhet från större organisationsförändringar, gärna med offentliga förtecken. Ytterligare två externa ledamöter utses. Vi förutsätter att personalorganisationernas medverkan, som är särskilt viktig vid en organisationsförändring av detta slag, säkerställs genom det lagfästa medinflytandet och i de former som utvecklats vid lärosätena.

## 5 JÄMFÖRELSE AV ALTERNATIVEN

Alternativet "Nollvision" utmärks av att det inte erbjuder några avgörande svårigheter att sjösätta eftersom det är den organisation som gäller idag. Ett nytt avtal måste upprättas mellan de tre lärosätena. Erfarenheter finns samlade, och det är naturligt att tänka sig att samarbetet regelfästs i något striktare och mer förutsebara former (dvs mindre av lösningar ad-hoc). Man behöver inte tänka på någon inblandning av regering och riksdag. Ur personalsynpunkt torde knappast några bekymmer uppstå. Den oro som varje genomgripande förändring medför hos medarbetarna torde utebli, även om en fortsatt samverkan också den kan fresta på i vissa lägen. Ledningarna kan koncentrera sig på verksamheten vid det egna lärosätet och förkovra den, de "slipper" utmaningen att utöva sitt ledarskap under nya förutsättningar. De nackdelar som alternativet medför, förutom risk för beslutsmässig och administrativ krånglighet, ligger i uteblivna möjligheter till omstrukturering av verksamheten i profilerande riktning och därmed chanser att dra till sig mer resurser. Hur allvarlig denna risk är beror mycket på den högskolepolitiska utvecklingen. Som tendenserna är just nu framstår risken som påtaglig; man riskerar att bli förbispunnen av andra lärosäten som gör något mer än Akademi sydost. Å andra sidan kanske de dagsaktuella trenderna inte ska dominera tänkandet för mycket; profilerings- och koncentrationsvindarna blåser måhända över inom en femårsperiod?

I alternativet "Ett fusionerat universitet" uppnås de fördelar som vi beskrivit för alternativet Nollvision (se avsnitt 3). Därtill kommer den fördel som ligger i att ett nytt samlat universitet kommer att kunna utnyttja den möjlighet till dynamik som ligger i den nuvarande, inte minst av statsmakterna sanktionerade strävan att skapa större och slagkraftigare lärosäten. Förutsättningarna i Sydost är också goda, bl a beroende på rimliga geografiska avstånd och någorlunda jämstora enheter, alla med såväl utbildning som forskning. Förändringsarbete har pågått inom ramen för Akademi sydost under ett antal år. De överväganden som redovisas i systerprojektet om den framtida innehållsmässiga strategin visar också klart på framkomliga vägar att nystarta ett universitet med

en relativt bred bas och med tydliga profileringar. Till nackdelarna med alternativet hör betydande svårigheter att genomföra förändringen. Man måste ha klart för sig vilket arbetsbeting en fusionering innebär, och vilket ansvar ledningarna ikläder sig. Den akademiska opinionen är av tradition inte förändringsbenägen, något som gäller också i många andra organisationer; det tycks snarast höra till den mänskliga naturen. Det utesluter inte att akademiska organisationer kan utveckla betydande dynamik när väl momentum uppnåtts genom ledare och andra medarbetare som är positiva till förändringar. Alternativet innebär mycket arbete men tar full hänsyn till högskolelandskapets förändringar.

Med ovanstående har gruppen sökt besvara de frågor som ställs i direktiven för arbetet. En fråga kvarstår: Vad betyder ”det tydligt markerade behovet av ett gemensamt varumärke”? Behovet har understrukits i de tidigare utredningarna. En livlig varumärkesdiskussion avseende universitetet har också förts på internationell botten det senaste decenniet. En fråga gäller givetvis för vem varumärket är viktigt - studenter, anslagsgivare, regionen, samhället i stort. En annan gäller hur det skapas och framför allt hur det vårdas. Ett varumärke utan innehåll slår snarast tillbaka negativt på dess skapare. Projektgruppen anser att Nollvisionens varumärke(n) utan jämförelse är svagare än varumärket Universitetet X, därtill manifesterat i en logotyp som erinrar om dess tillkomst genom sammanslagning av tre tidigare självständiga enheter. Om jämförelsen tillåts: Flygresenärer söker sig inte till Star Alliance, utan till SAS eller Lufthansa. Varumärket Universitetet X är lätt att kommunicera gentemot studenterna. Anslagsgivare, inklusive statsmakterna, borde åtminstone inledningsvis à priori få en positiv inställning till lärosätet, eftersom man rimligen kommer att uppskatta en organisation som sökt bestämma över sitt öde själv och därmed visat prov på handlingskraft. Hur länge den effekten består beror som antytts på hur väl varumärket fylls med ett konkurrenskraftigt innehåll.

Projektgruppen har haft till uppgift att klarlägga de organisatoriska förutsättningarna för fortsatt samarbete mellan Blekinge Tekniska Högskola, Högskolan i Kalmar och Växjö Universitet. Vi har valt att beskriva två alternativ; ett mellanalternativ har vi bedömt som mindre meningsfullt att analysera (separata lärosäten med gemensamma fakultetsnämnder). Av naturliga skäl har alternativet Ett fusionerat universitet ägnats mest utrymme, av det enkla skälet att de organisatoriska förutsättningarna för ett sådant alternativ är relativt okända. Projektgruppen vill understryka att det till syvende och sist blir styrelserna och ledningarna som har att göra de politiska och andra överväganden som faller utslaget i valet mellan de två alternativen, utöver de klargöranden vi försökt redovisa i denna rapport. Ett reformarbete av detta slag handlar lika mycket om förmågan hos ledningen att entusiasmera medarbetarna och att vara slagttålig och långsiktig som att presentera och tro på rationella överväganden av det slag projektgruppen försökt göra.