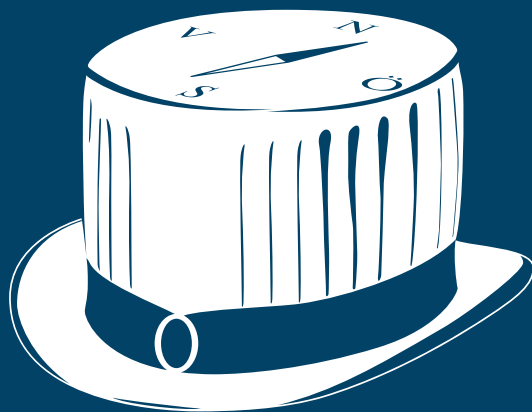


Näringslivets forskningsberedning



Forskningspolitikens glömda fråga:
Sveriges akademiska ledarskap

Näringslivets forskningsberedning

**Forskningspolitikens glömda fråga:
Sveriges akademiska ledarskap**

Näringslivets forskningsberedning

Forskningspolitikens glömda fråga: Sveriges akademiska ledarskap



SVENSKT NÄRINGSLIV

Näringslivets forskningsberedning:

Håkan Mogren, ordförande

Tidigare vd Astra

Jan-Olof Jacke

Vd AstraZeneca Sverige

Karin Markides

Tidigare rektor Chalmers tekniska högskola

Maria Strømme

Professor i nanoteknologi och vice preses IVA

Lena Olving

Vd Micronic

Johan Söderström

Vd ABB Sverige

Näringslivets forskningsberedning

Forskningspolitikens glömda fråga: Sveriges akademiska ledarskap

ISBN 978-91-85333-72-1

© 2016 Svenskt Näringsliv

Produktion: eddy.se ab, Visby 2016

Tryck: Elanders Sverige AB, Mölnlycke 2016

Fotografier: Stina Dahlén, Svenskt Näringsliv, samt pressmaterial från abb.com och micronic.com

Att mångfaldiga innehållet i denna bok, helt eller delvis, utan medgivande av Svenskt Näringsliv, är förbjudet enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande, såsom tryckning, kopiering, bandinspelning etc.

Innehåll

Förord 7

Sveriges akademiska ledarskap	9
Så styrs universiteten och högskolorna	11
Styrelsens tillsättning och mandat	12
Rektorns tillsättning och mandat	14
Andra ledningsfunktioner	15
Den ekonomiska styrningen	18
Kollegial styrning	19
Linjestyrning	20

Förslag på en förbättrad styrning av högre lärosäten	23
Beslutsfattande – en svensk linjemodell för ett ansvarsfullt ledarskap	23
Att våga fatta rätt beslut	26
Vem bör sitta i styrelsen och hur ska den utses?	29
Att utse den bästa rektorn	31
Lärosäten i global konkurrens	33
Våra förslag	36

Litteraturförteckning 39

Förord

Universitet och högskolor spelar en central roll för Sveriges framtid. Utbildning och forskning i världsklass är avgörande för företagande, jobb och välfärd i vårt land. Och kostnaderna för de högre lärosätenas verksamhet uppgår till närmare 70 miljarder kronor.

Ändå för frågor kring högre utbildning och forskning ofta en undanskymd tillvaro i den offentliga debatten. Hur Sveriges universitet organiseras, styrs och leds väcker begränsad uppmärksamhet. Att råda bot på den bristen är en viktig utgångspunkt för denna skrift.

Rapporten är den tredje från Näringslivets forskningsberedning. 2014 presenterade beredningen *Vägen till bättre kunskap och forskning för stärkt svensk konkurrenskraft* och förra året *Rektorns roll för en förbättrad skola och undervisning*.

Näringslivets forskningsberedning har i år haft följande ledamöter: Håkan Mogren, tidigare vd för Astra (ordförande), Jan-Olof Jacke, vd AstraZeneca Sverige, Karin Markides, tidigare rektor Chalmers tekniska högskola, Lena Olving, vd Mycronic, Maria Strømme, professor i nanoteknologi och vice preses i IVA, och Johan Söderström, vd ABB Sverige.

Tidigare redaktören Mats Bergstrand har varit beredningens huvudsekreterare. Till gruppen har Pontus Braunerhjelm, professor och forskningsledare vid Entreprenörskapsforum, knutits som sakkunnig. Näringslivets forskningsberedning finansieras av Svenskt näringsliv. Men beredningen har arbetat fristående och ledamöterna står själva för rapporten och dess innehåll.

Ett starkt akademiskt ledarskap banar väg för framgångsrika svenska universitet i en tid av allt tuffare global konkurrens. Det

är min förhoppning att forskningsberedningens rapport ska väcka
debatt – och mana till handling.

Stockholm, oktober 2016

Tobias Krantz

Chef för utbildning, forskning och innovation, Svenskt Näringsliv

Sveriges akademiska ledarskap

Sverige, våra företag och vår akademi, står inför flera utmaningar om vi ska förbli den kunskaps- och innovationsnation vi är och vill vara. För att vi ska vara med och fortsätta leda utvecklingen krävs toppuniversitet med forskning i världsklass, som i sin tur bidrar till att attrahera de bästa forskarna, som också tar en aktiv del i undervisningen. Detta ställer krav på lärosätena att agera strategiskt för att stärka sin kvalitet och skapa en attraktiv miljö för såväl studenter som forskare.

Vi i Näringslivets forskningsberedning är övertygade om att ett gott ledarskap är nyckeln till att skapa de strukturer och organisationsmodeller som de svenska högre lärosätena så väl behöver för att kunna leverera nödvändig kunskap och kompetens. OECD har konstaterat att det svenska innovationssystemet lider av en fastlåsnings och att befintliga institutioner och styrningsmodeller därmed begränsar flexibiliteten. Således riskerar Sveriges globala position att undermineras.

Genom att professionalisera sättet att utse styrelser till våra högre lärosäten och samtidigt ge styrelsen ett tydligare mandat skapas förutsättningar för en ordning där beslut och ansvar följs åt på ett sätt vi allt för sällan ser idag. För att skapa mätbarhet bör också en tydligt formulerad målbild finnas som stakar ut hur lärosätet ska utvecklas och vilken framtidsvision som gäller. Hur detta ska se ut diskuterar vi längre fram.

På lärosätena utbildas de som formar och utvecklar framtidens Sverige. Näringslivets forskningsberedning kan inte nog betona vikten av att utbildningen håller en hög nivå. Med hjälp av en bra ledning, som har mandatet och vågar ta svåra och tuffa beslut, kan universitets- och högskoleutbildningens kvalitet höjas.

Ledarskapet på svenska lärosäten har varit föremål för debatt under flera år. Inte minst rör detta frågor om hur ledningen, såsom rektorer, styrelser, dekaner och prefekter utses, vilket mandat och ansvar dessa har samt vilken arbetsform och organisationsstruktur som råder på lärosätena. Diskussionerna rör också hur Sverige ska stå sig som kunskapsnation i den ökade globaliseringen och växande konkurrensen från utländska lärosäten.¹

Universitetet och högskolorna spelar en allt större roll för hur vårt samhälle utvecklas. Samtidigt ställer välfärden högre krav på samverkan mellan näringsliv och akademi och i likhet med utvecklingen i många andra länder står nu de svenska lärosätena inför frågeställningar om hur deras roll i samhället ska förtydligas. Detta är bakgrunden till vår standpunkt att ledningen måste ha kompetens att kunna fatta rätt beslut men också befogenheter och styrka att kunna fatta svåra beslut i syfte att stärka den svenska konkurrenskraften på utbildnings- och forskningsområdet och därmed också

Universitet

- Uppsala universitet
- Lunds universitet
- Göteborgs universitet
- Stockholms universitet
- Umeå universitet
- Linköpings universitet
- Karolinska institutet
- Kungl. Tekniska högskolan
- Chalmers tekniska högskola (enskild)
- Luleå tekniska universitet
- Handelshögskolan i Stockholm (enskild)
- Sveriges lantbruksuniversitet
- Karlstads universitet
- Linnéuniversitetet
- Örebro universitet
- Mittuniversitetet

Högskolor

- Blekinge tekniska högskola
- Försvarshögskolan
- Gymnastik- och idrotthögskolan
- Högskolan i Borås
- Högskolan Dalarna
- Högskolan i Gävle
- Högskolan i Halmstad
- Högskolan i Jönköping (enskild)
- Högskolan Kristianstad
- Högskolan i Skövde
- Högskolan Väst
- Malmö högskola (universitet från 2018)
- Mälardalens högskola
- Södertörns högskola

Konstnärliga högskolor

- Beckmans designhögskola (enskild)
- Konstfack
- Kungl. Konsthögskolan
- Kungl. Musikhögskolan i Stockholm
- Stockholms konstnärliga högskola

Övriga enskilda utbildningsanordnare

- Ericastiftelsen
- Ersta Sköndal högskola
- Högskolan Evidens
- Gammelkroppa skogsskola
- Johannelunds teologiska högskola
- Newmaninstitutet
- Röda korsets högskola
- Sophiahemmet högskola
- Stockholms Musikpedagogiska Institut
- Svenska institutet för kognitiv psykoterapi
- Stockholms akademi för psykoterapeututbildning
- Teologiska Högskolan, Stockholm
- Örebro teologiska högskola

1. Detta inspirerat av Ledningsutredningens förslag som tidigare remissbehandlats.

i förlängningen säkra och utveckla det svenska välståndet. Det handlar om strategiska val, rätt prioriteringar och ett tydligt ansvarstagande.

Svenska lärosäten ser olika ut, de har skilda förutsättningar, frågeställningar, problem och inte minst organisationsstruktur. Det finns inga enkla eller generiska lösningar. Ofta är det själva arbetssättet som behöver förnyas. Däremot finns det erfarenhet och kunskap från olika delar av vårt samhälle som kan verka som inspiration och kunskapsstillskott för att uppnå ett framgångsrikt ledarskap. Vi i Näringslivets forskningsberedning har som ambition att med denna skrift ge vårt bidrag till denna diskussion.

Så styrs universiteten och högskolorna

I Sverige finns det för närvarande 48 lärosäten som bedriver högre utbildning. Dessa drivs i form av högskolor, universitet och enskilda utbildningsanordningar (lärosäten som drivs av andra aktörer än staten, till exempel av stiftelser, bolag eller föreningar).² Den högre utbildningen i Sverige bedrivs till största del, cirka 90 procent, av statliga lärosäten (14 universitet och 17 högskolor) som egna myndigheter placerade under utbildningsdepartementet.³ Fortsättningen av denna rapport uppehåller sig vid de statliga lärosätena.

Riksdagen och regeringen har ett övergripande ansvar och bestämmer om mål, riktlinjer och resursfördelning för Sveriges statliga högskolor och universitet. De icke-statliga lärosätena har särskilda avtal med staten kring dessa ansvarsområden. Inom ramen för de regleringar som staten upprättar har emellertid lärosätena stor frihet och möjlighet att fatta egna beslut. Inom denna ram är det upp till de enskilda verksamheterna att bestämma över hur resurser används, utbildningens innehåll och utformning samt hur den interna organisationen ska se ut. Lärosätenas uppdrag är att genomföra utbildning som vilar på vetenskaplig grund och

2. Skolverket: Vad styr verksamheten? www.skolverket.se.

3. Universitetskanslersämbetet; ”*Universitet och högskolor ÅRSRAPPORT 2015*”.

beprövad erfarenhet, att utföra forskning samt att samverka med samhället och allmänheten.⁴

Detta resulterar bland annat i att ledarskapet och organisationsstrukturen inom akademien kan variera från ett lärosäte till ett annat. Gemensamt är dock att det alltid finns en rektor och en styrelse vilkas uppgift är att leda forskning, utbildning och samverkan för att staka ut vägen för lärosätets framtid.

Denna första del av rapporten redogör för hur dagens system fungerar och diskuterar vilket mandat de olika aktörerna inom statliga universitet och högskolor har, samt ger exempel på hur organisationen kan skilja sig åt från lärosäte till lärosäte.

Styrelsens tillsättning och mandat

Styrelsen för lärosätet ansvarar enligt högskoleförordningen för verksamhetens övergripande inriktning och organisation liksom för årsredovisning och budgetunderlag. Styrelsen ger också förslag på vem regeringen ska utse som rektor samt utser rektorns ställföreträdare.⁵ Styrelsen kan också besluta om viktigare föreskrifter eller om åtgärder mot en särskild anställd.⁶ Till exempel har styrelsen möjlighet att avsätta rektorn genom att uttala att den inte längre har förtroende för henne eller honom.⁷

En styrelse får maximalt bestå av 15 ledamöter som sitter på en bestämd tid om högst tre år.⁸ Vanligtvis träffas styrelsen fyra till sex gånger per år. Styrelsen består av lärosätets rektor, av andra representanter utsedda av regeringen och dessutom har studenterna och lärare vid högskolan rätt att vara representerade i styrelsen. Lärarna och studenterna kan också välja att utse ledamöter istället för att själva vara representerade. Skälet till att de har möjlighet att utse ledamöter i styrelserna är att därigenom försöka

4. Högskoleförordning (1993:100).

5. Högskoleförordning (1993:100).

6. Universitetskanslersämbetet; "Universitet och högskolor ÅRSRAPPORT 2015".

7. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

8. Högskoleförordning (1993:100).

skapa ett mer effektivt styrelsearbete med ett gemensamt ansvarstagande för verksamheten.⁹

Ledamöter utses av regeringen efter förslag från en nomineringsgrupp. Denna grupp består sedan den 1 augusti 2016 av två personer som båda utsetts av regeringen. Den ena ska ha god kännedom om statlig styrning och förvaltning, till exempel genom att man företräder ett övergripande statligt intresse, samt ha kunskap om lärosätets omgivning såväl nationellt, regionalt som internationellt. Den andra ska vara en person med god kännedom och kunskap om lärosätets verksamhet, som också ska utses av regeringen men först efter förslag från lärosätet.¹⁰

Vem på lärosätet som ska ge förslag på en person till nomineringsgruppen, eller hur processen för ett sådant förslag ska gå till, framgår inte i regeringens ovan nämnda proposition (i kraft från 1 augusti 2016). Ledningsutredningen har i sitt förslag rekommenderat att lärosätets styrelse ska nominera en person till regeringen, men till skillnad från utredningen står det i propositionen att ”det inte bör pekas ut i forskrifter att det ska vara just styrelsen vid lärosätet som ska lämna förslaget.” Således kvarstår frågetecken om hur denna process rent praktiskt ska genomföras.¹¹

Förslaget från nomineringsgruppen om vilka externa ledamöter som ska ingå i styrelsen ska föregås av ett samråd inom och utom lärosätet och enligt högskolelagen ”avse personer med kompetens och erfarenhet från verksamhet av betydelse för högskolans utbildnings-, forsknings- och samverkansuppdrag.”¹² Enligt högskolelagen ska styrelsen vidare ”ha inseyende över högskolans alla angelägenheter” och ”svara för att dess uppgifter fullgörs”. Samtidigt fastslår samma lag att beslut som kräver bedömning av kvalitet och genomförande av utbildningen eller forskningens kvalitet

9. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

10. Regeringens proposition 2015/16:131 ”Styrelser för universitet och högskolor – ledamöternas tillsättning och ansvar” & Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

11. Regeringens proposition 2015/16:131 ”Styrelser för universitet och högskolor – ledamöternas tillsättning och ansvar”.

12. Högskoleförordning (1993:100).

eller organisation ska fattas av personer med vetenskaplig eller konstnärlig kompetens. Om en sådan bedömning ska göras av en grupp personer måste majoriteten ha vetenskaplig eller konstnärlig kompetens. Dock har styrelsen, om särskilda skäl föreligger, rätt att besluta att en sådan majoritet inte behövs.¹³

Gällande vilka frågor och beslut som ett lärosätets styrelse beslutar om konstaterar Ledningsutredningen, ledd av Stockholms universitets tidigare rektor Kåre Bremer, att eftersom det inte finns andra instanser som kontrollerar eller bestämmer vilka frågor som är av principiell vikt så är det generellt sett styrelsen som själv avgör vilka frågor som den ska bestämma om. I Ledningsutredningens enkätundersökning kan man vidare påvisa att majoriteten av lärosätena har en styrelse som beslutar om organisationsstruktur och verksamhetens långsiktiga strategiska plan. Undersökningen visar att styrelsen i de flesta fall hanterade frågor om inrättande eller nedläggning av fakultet, eller motsvarande enhet.¹⁴

Rektorns tillsättning och mandat

Rektorn anställs genom beslut av regeringen efter att personen föreslagits av styrelsen för en tid omfattande högst sex år. Det finns i modern tid inga exempel på att regeringen inte följt styrelsens förslag om val av rektor.¹⁵

Rekryteringen av rektor sker under styrelsen och det är ytterst styrelseordföranden som har ansvaret. Rekryteringsprocessen sker genom att en rekryteringskommitté får i uppgift att ta fram kandidater för styrelsen. Kommittén består oftast av styrelsens ordförande, vice ordförande, student- och lärarrepresentanter samt en extern ledamot för styrelsen, men kan även inkludera fackliga företrädare, personalchef eller lärare från andra universitet.¹⁶

13. Högskoleförordning (1993:100).

14. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

15. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

16. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

Innan styrelsen lämnar förslag om ny rektor till regeringen ska den först inhämta ett utlåtande från den så kallade hörandeförsamlingen. Hörandeförsamlingen består av lärare, personalrepresentanter och studentrepresentanter. De väljs inom respektive fakultet, facklig organisation respektive studentkår.¹⁷ Det vanligaste är att minst två kandidater presenteras för de hörande, som sedan röstar och rangordnar kandidaterna, ett resultat som lämnas över till styrelsen. Förslaget blir då också offentligt. I teorin är det styrelsen som har bestämmande över rektorsutnämningen men i praktiken har hörandeförsamlingen så stort inflytande att de anses avgöra.¹⁸

Ledningsutredningen menar att offentliggörandet av sökande till rektorsvalet leder till att flera välmeriterade presumtiva kandidater väljer att inte ställa upp då en kandidatur ofrånkomligen orsakar en försvagning av personens nuvarande position. Ansökningsförfarandet blir ett hazardspel som många inte vill utsätta sig för. Ledningsutredningens intervjuer med styrelseordföranden och rektorer på svenska lärosäten visar också att en majoritet är för att endast lämna en kandidat till hörande.¹⁹

Andra ledningsfunktioner

Inom varje universitet eller högskola finns det en rad höga befattningar utöver rektor och styrelse, exempelvis vicerektorer, universitetsdirektör, dekaner och prefekter. Dock är det stor variation i hur lärosätena väljer att organisera sin verksamhet.

Förvaltningschefen, det vill säga universitets- eller högskoledirektören, är lärosätets högsta administrativa chef. Hon eller han tar beslut i ärenden som rör verksamhetens organisation, ekonomi, personal, lokaler och upphandling.²⁰ Vidare ingår prorektor-

17. Karolinska Institutet: Regler för rekrytering av rektor, gällande från och med den 1 april 2016, Göteborg Universitet; Regler för utseende av hörandeförsamling och dess arbete (2016).

18. Högskoleförordning (1993:100).

19. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

20. Stockholms Universitet – Förvaltningschefen www.su.se.

rer/vicerektorer i universitetsledningen. Prorektorn utses av styrelsen och ersätter rektorn när denne inte är i tjänst.²¹ Vicerektorerna utses av rektorn för särskilda uppdrag eller ansvarsområden.²²

Rektorn kan ha ett ledningsråd eller en ledningsgrupp till sitt förfogande. Rådet eller gruppen har generell rådgivande funktion och ligger utanför den traditionella linjeorganisationen.²³ På Uppsala universitet till exempel, utgörs ledningsrådet av rektor, prorektor, vicerektorerna, universitetsdirektören och tre representanter för universitetets studenter.

Prefekt är titeln på en chef för en ämnesinstitution som också är ordförande i institutionsstyrelsen. Institutionsstyrelser finns vid fem universitet; på andra lärosäten har man valt benämningar så som institutionsråd, ledningsgrupp, akademiråd eller sektionsråd. Beslutsbefogenheterna för institutionsstyrelserna eller råden varierar men det är vanligt att de har en rådgivande roll till prefekten. Undantag finns, exempelvis institutionsstyrelserna vid Södertörns högskola och Linköpings universitet som har beslutanderätt. I övrigt är det vanligt att styrelsen har mandat att besluta om verksamhetsplan, kursplan samt att fastställa institutionens budget. Prefekten har också ansvar för institutionens ekonomi, personal, lokaler och avtal.²⁴

Hur prefektskapet är organiserat varierar mellan lärosätena. Ofta är prefektskapet roterande mellan institutionens professorer och rollen uppfattas då av dem själva som en slags värnplikt – något som alla eller de flesta av institutionens anställda måste genomföra. Inga generella regler finns om vilken akademisk titel en person måste ha för att kunna bli prefekt.²⁵

Varje institution tillhör i sin tur en fakultet. Titeln på den som leder en fakultet är dekan och hon eller han är också ordförande

21. Förordning om ändring i högskoleförordningen (1993:100); utfärdad den 30 maj 2002.

22. KTH – Ledning och Organisation www.kth.se.

23. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

24. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92

25. Riksbankens Jubileumsfond; ”Behövs akademiskt ledarskap?”.

för sin fakultetsnämnd. Fakultetsnämnden ansvarar för grundutbildningen (om det inte inom styrelsen finns ett särskilt organ för detta) och forskarutbildningen inom sitt ämnesområde samt för anställningar och befordran till professor eller lektor. Dekanen tillsätts av rektor på förslag från fakulteten och har inget eget formellt beslutsmandat.²⁶

Även om svenska högskolors och universitets organisation skiljer sig åt finns en viss gemensam struktur. Men mandatet för de ledande befattningarna och den formella beslutsstrukturen varierar från lärosäte till lärosäte. Den stiliserade bilden nedan ser enkel ut, men beslutsprocesserna inom varje led kan vara komplexa och det behövs en fördjupad studie för att fullt ut kunna klargöra vem som har ansvar för och beslutanderätt över vad.

Det finns en rad akademiska tjänster inom varje institution: professorer, lektorer, biträdande lektorer, forskarassistenter, post docs och doktorander. Den högsta lärartjänsten med ansvar för forskning och forskarutbildning i ett särskilt ämnesområde inom en institution innehas av en professor som vid vissa lärosäten är ”ämnesansvarig professor”. Utöver de professorstjänster som utlyses och erhålls i internationell konkurrens har de flesta institutioner även professorer som blivit befordrade för ”stor pedagogisk och vetenskaplig kompetens”.²⁷

Doktor är en person som avlagt doktorsexamen och som ägnar betydande del av sin tid åt forskning. Titeln docent är inte reglerad i högskoleförordningen. Generellt brukar krävas att lärosätet bedömt personens självständiga forskning som tillräckligt framstående och produktionen som tillräckligt omfattande – motsvarande minst två doktorsavhandlingar.

På varje lärosäte finns det också lektorer. Deras tjänst innebär att de är lärare och/eller forskare som har avlagt en doktorsexamen och visat på pedagogisk skicklighet. Dessutom finns titeln biträdande lektor och sedan 2012 kan man på flera svenska läro-

26. Mälardalens högskola – akademisk ordlista www.mdh.se.

27. Arbetsförmedlingen – Universitets- och högskolelärare www.arbetsformedlingen.se.

säten ansöka om en sådan tjänst innan man har hunnit få tillräckliga meriter för att få universitetslektorstiteln.²⁸

Karriärvägen omfattar oftast också några år som post doc där självständighet inom forskningen utvecklas efter disputationen.

Den ekonomiska styrningen

Högskolor och universitet finansieras till en stor del med hjälp av statliga medel. Basfinansieringen sker genom att riksdagen beslutar om högskolans anslag till forskning och utbildning. Regeringen ger sedan i uppdrag åt lärosätena att ordna utbildning på grund- och avancerad nivå.²⁹ Ersättningen beräknas utifrån antalet helårsstudenter³⁰ och hur många avklarade högskolepoäng det motsvarar. Den skiljer sig åt beroende på att kostnaden för olika utbildningsområden varierar.³¹

Hur resursfördelningen till institutionerna och fakulteten ser ut skiljer sig avsevärt mellan lärosätena. Beslut om resurser till fakulteten kan fattas av lärosätets styrelse, rektorn eller områdesnämnd (fakultetens beslutande organ). Tilldelning av resurser till institutioner beslutas av fakultetsstyrelse, fakultetsnämnd, lärosätets styrelse, vicerektor eller rektor.³²

Utöver att högskolor och universitet får basanslag för forskning, utbildning och samverkan, så söker forskarna också i stor utsträckning medel från nationella och europeiska forskningsråd eller stiftelser. Vanligt förkommande är till exempel Vetenskapsrådet, Riksbankens jubileumsfond, Knut och Alice Wallenbergs stiftelse, Forskningsstiftelserna (SSF, Mistra, KK), eller olika statliga myndigheter. Utöver detta ansöks medel även från kommuner, landsting och privata företag.

28. Stockholms Universitet – Ord och begrepp i universitetsvärlden www.su.se.

29. Universitetskanslersämbetet; ”*Universitet och högskolor ÅRSRAPPORT 2015*”.

30. Med helårsstudent menas det totala antalet studenter omräknat till antal heltidsstudenter, det vill säga 40 veckors studier per år. Antalet helårsprestationer är studenternas totala studieprestationer omräknat till antalet fullgjorda 40 veckorsstudier.

31. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

32. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

För många institutioner är dessa externa medel av stor vikt och systemet i sig bygger på att forskaren själv kan anskaffa medel för sin forskning, pengar som många gånger förutsätts täcka en del av personens eller andra personers lönekostnader. Med detta finns en risk för att institutioner som under viss tid lyckas dra in stora externa anslag anställer mer personal än vad de har råd med under en mer bristfällig anslagstilldelning. På andra lärosäten har forskaren däremot större ekonomisk trygghet med lägre prestationsincitament genom fast lön oavsett uppnådda forskningsresultat och utfall av externa medel.

Kollegial styrning

Ordet *kollegialitet* kommer från ordet collegium, som på latin betyder gille, samfund av ämbetsbröder. Inom universitets- och högskolevärlden betyder detta kollegernas förhållande till varandra men också till den kultur och struktur som lärosätet styrs efter. Idealiskt kännetecknas kollegialt styre av en platt men meritokratisk styrning där evidens, kunskap och sakargument ska vara överordnat alla hierarkier.³³ Ett sådant ledarval innebär att chefer väljs av medarbetarna utan inblandning från överordnade chefer.

I denna modell fattas beslut av kollegiet gemensamt och ledare för gruppen väljs också av kollegorna. Verksamheten kännetecknas därmed av kritisk kollegial granskning, så kallad peer review och av kollegiala ledarval. Kollegialt styre inom universiteten sker traditionellt sett genom institutionsstyrelser och fakultetsnämnder där besluten fattas gemensamt i ett collegium.

Förespråkarna för ett kollegialt styre hävdar att det gynnar vetenskapen och dess frihet och att kollegiala organ kan fånga upp fler åsikter och argument i kritiska samtal före beslut. Det resulterar hävdar förespråkarna i att valda ledare oftare har större legitimitet. De argumenterar för att det vetenskapliga samfundet som

33. Rider, Sharon; Sundberg, Elin; Ahlbäck Öberg, Shirin; ”*Kollegialitet i koncentrat Arbetsgruppen för utveckling av kollegiala styrformer*”.

kollektiv är bättre på att fatta välgrundade och tillförlitliga beslut än vad en ensam ledare är.³⁴

Kritiker mot den kollegiala modellen finns. Ett argument är att modellen främjar ett inom akademien ofta förekommande konsensusideal som missgynnar nytänkande och förändringsbenägenhet. De kollegiala strukturerna verkar i konserverande riktning.³⁵

Linjestyrning

Linjestyre är relaterat till en chefshierarki. Styrsettet dominerar i såväl offentlig sektor som i näringslivet medan akademiens norm är en kombination av linjestyrning och kollegial styrning. Linjestyrning kan se olika ut men den har ofta en karaktär av regel- och processtyrning som exempelvis inom finansiell styrning eller resultatstyrning.³⁶ Inom lärosätena karaktäriseras linjestyret av hierarkin mellan rektor, dekaner, prefekter och motsvarande befattningar.

Det är stor variation på hur väl linjen och kollegiet samspelar i viktiga lednings- och ansvarsfrågor. Chefer i linjeorganisationer kan utkrävas ansvar på ett tydligare sätt än vad kollegialt valda ledare kan, vilket betyder att de också – åtminstone formellt – måste ta konsekvenserna av sina beslut och dess utfall.³⁷

Enligt Ledningsutredningen understödjer linjeorganisationen ett strategiskt akademiskt ledarskap och skapar ett ramverk för de frågeställningar som inte lämpar sig för de kollegiala organen. Det finns således inget direkt motsatsförhållande mellan linjestyre och ett kollegialt styrsett. Istället finns det exempel på när de två aktivt kan stödja varandra, exempelvis från Harvard där det finns beskrivningar om en organisation med både stark linjestyrning och starka kollegiala organ.³⁸

34. Rider, Sharon; Sundberg, Elin; Ahlbäck Öberg, Shirin; ”*Kollegialitet i koncentrat Arbetsgruppen för utveckling av kollegiala styrformer*”.

35. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

36. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

37. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92

38. Rothstein, Bo; *Hur skall universitet och högskolor styras? PM till utredningen för ”Ledningsfunktioner i högskolan”*.

Samtidigt har det visat sig att kollegiala organ har svårare att ”fatta proaktiva och strategiska beslut om fördelning av resurser, nysatsningar likaväl som nödvändiga besparingar och indragningar”. Det talar för att beslut om resursfördelning bör fattas i en linjeorganisation.³⁹ Kritiker mot linjestyrning hävdar däremot att den grundlagsskyddade akademiska friheten måste värnas och att politiker eller tjänstemän inte har möjlighet att styra över detta. Medan andra inom akademien tvärtom anser att det finns en allt för romantiserad bild av kollegialitetens förmåga att skydda och driva den akademiska friheten.⁴⁰

39. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

40. Rothstein, Bo; *Hur skall universitet och högskolor styras? PM till utredningen för "Ledningsfunktioner i högskolan"*.

Förslag på en förbättrad styrning av högre lärosäten

Beslutsfattande – en svensk linjemodell för ett ansvarsfullt ledarskap

Det goda ledarskapet är individberoende. Men en fungerande struktur krävs för att rätt ledare ska kunna rekryteras och förmås att leverera. Vi kan inte nog betona vikten av att ledningsstrukturen inom högskolor förenklas och renodlas och vi vill understryka vikten av Ledningsutredningen slutsats att flera lärosäten måste utveckla sina ledningsfunktioner och klargöra hur ansvarsfördelningen mellan linjeorganisationen och den kollegiala styrningen ser ut.¹

Kollegiala organ ska höras och ha insyn i beslutsprocesser och det är viktigt att se hur det kollegiala och linjestyrda ledarskapet kan komplettera varandra. Dessvärre är akademien idag uppbyggd av en otydlig struktur där det kollegiala systemets aktörer riskerar att få ett inflytande över beslutsprocesser som de sedan inte kan hållas ansvariga för. Därför anser vi att de kollegiala organen endast bör ha en rådgivande roll som experter i vetenskapliga frågor.

Även om det på pappret är tydligt att det är styrelsen som har sista ordet på lärosätet gällande utnämning av rektor har det i praktiken visat sig att det är hörandeförsamlingen som bestämmer. Genom att hörandeförsamlingen ofta träffar två eller flera rektorskandidater får den inflytande att välja och rangordna dessa kandidater vilket i praktiken leder till att den beslutar om vem som ska bli rektor. Att gå emot hörandeförsamlingens offentliggjorda beslut skapar en sådan öppen konfrontation inom lärosätet

1. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

att ingen styrelse verkar mäkta med ett sådant beslut. Den rektor som utses mot hörandeförsamlingens vilja skulle i nuvarande system inte heller ha någon lätt uppgift. Kollegiet får en maktposition som inte motsvaras av någon möjlighet till ansvarsutkrävande och som därför är osund.

Vi anser att hörandeförsamlingens roll bör renodlas till att även reellt utgöra en kontrollinstans som har en rådgivande roll i rektorsutnämningen. Detta görs bäst genom att den endast får träffa en av styrelsens framtagna kandidater. På så sätt bibehåller kollegiet inflytande genom att kunna avge omdöme om föreslagen person samtidigt som beslutsordningen tydliggörs genom att dess roll blir utvärderande och inte beslutande.

Styrelsen bör ha ett absolut ansvar och ges mandat att fatta beslut också i vetenskapligt relaterade frågor som tillhör denna nivå och alltså inte rör direkt operativa verksamhetsfrågor. I dagsläget är det inte styrelsen som tillsätter professorer eller utlyser nya tjänster och styrelsen hålls därför inte alltid ansvarig för misslyckade rekryteringar inom lärosätena. Detta är orimligt. Styrelsen måste alltid ha det högsta ansvaret genom att den utser personer som i sin tur har ansvar för de vetenskapliga rekryteringarna, nämligen rektorerna.

Problematik av denna karaktär har beskådats i den så kallade Macchiarini-affären² vid Karolinska Institutet (KI).³ Här har frå-

-
2. Hösten 2010 rekryteras Paolo Macchiarini som gästprofessor till Karolinska Institutet, KI, för att bedriva grundforskning inom området regenerativ medicin/stamcellsbiologi. Samtidigt anställs han på deltid som överläkare och kirurg på Karolinska Universitetssjukhuset där han genomför tre transplantationer av stamcellsbeklädda konstgjorda luftstrupar. Detta leder till svåra komplikationer och två dödsfall. En extern utredning anklagar Macchiarini för oredlighet i forskning, alltså forskningsfusk, vilket KI-ledningen avvisar. Macchiarini avskedas sedan den 23 mars efter stor medial uppmärksamhet. Den 13 februari 2016 avgår KIs rektor professor Anders Hamsten. Den 2 september avgår ordförande för KI, Lars Leijonborg. Följande vecka, den 5 september överlämnar Sten Heckscher sin externa utredning "Karolinska Institutet och Macchiarini-ärendet", genomförd på uppdrag av KIs styrelse. Senare samma dag uppger forskningsminister Helene Hellmark Knutsson att universitetskanslern Harriet Wallberg, rektor när Macchiarini anställdes, och resterande ledamöter i styrelsen får gå efter Macchiarini-affären.
 3. Karolinska Institutet – Detta har hänt i Macchiarini-ärendet www.ki.se.

gan om ansvarsutkrävande ställts på sin spets och hanteringen av ärendet framstår som absurd. Att de personer som hållits ansvariga för Macchiarini-affären är de facto kollegialt utsedda är i sig inget argument för ökad linjestyrning, men det är inte heller något argument för motsatsen. Vad det visar är däremot att organisationen måste ändras så att det blir direkt tydligt var såväl befogenheterna som ansvaret ligger.

I de lägen då styrelsen behöver vetenskaplig kompetens eller expertis för att göra rätt bedömning bör den likt styrelsen för ett bolag kalla in nödvändiga interna och externa experter på området för att säkerställa tillgång till bästa möjliga beslutsunderlag. På så sätt ges de kollegiala aktörerna möjlighet att lufta sina synpunkter i en rådgivande funktion. Men styrelsen fattar beslutet och styrelsen hålls sedan ansvarig.

Det finns en poäng med att få sakkunnigutlåtanden från kollegiet som underlag för beslutsfattandet. Det skapar ökad transparens och minskar risken för vänskapskorruption. Det slutgiltiga beslutet måste dock fattas i linjeorganisationen.

Även när det gäller ordningen längre ned i organisationen förespråkar vi en tydligare linjestruktur. Fakultetsledningen måste ha ett tydligt mandat från rektor att styra sin fakultet men också mandatet och möjligheten att strukturera om utbildningen och inrätta eller avsluta utbildningar på såväl grund- som forskningsnivå som inte håller tillräckligt hög kvalitet.

En linjestyrd organisation på svenska lärosäten går hand i hand med lärosätenas strävan efter en hög autonomi. En stark rektor är den främsta garanten för lärosätets frihet att agera självständigt och fatta egna beslut. Det finns beskrivningar av att kollegiala organ, till exempel fakultetsnämnder, består av ledamöter som ser sig som representanter för sitt enskilda institutionsintresse snarare än för fakulteten i sig. I dessa sammanhang finns det en intern oförmåga eller rädsla för att ta stora beslut om reformering eller nedläggning av verksamheter. Likaså kan rekryteringsprocesser förhalas eller stoppas därför att de kan upplevas som hot. Sammanfattningsvis speglar denna bild svagheter med en kollegial styrning där företrädarna ofta valt att gynna sina egna pro-

duktur vilket bidragit till en svårartad ”inavel” vid många svenska fakulteter.⁴

Förespråkare för kollegial styrning hänvisar ofta till den akademiska friheten, vilken regleras i 18e paragrafen i Regeringsformen. Men det bottenar i en felsyn när det gäller orsakssambandet. Den akademiska friheten är en frihet för individen, inte kollektivet. Den är kopplad till den individuella forskarens frihet att inom sitt område fritt välja ämne, metod och publiceringsstrategi. Det finns ingenting som säger att denna frihet värnas sämre i en linjestyrd organisation än i en kollegialt styrd dito. En formellt linjestyrd beslutsordning behöver inte heller inskränka på kollegiets möjligheter att ge synpunkter på verksamhetens riktning och strategi. Tvärtom kan en tydligare beslutsordning skapa förutsättningar för ökad lyhördhet från ledningens sida. Det viktiga är att den som fattar besluten också är den som kan ställas till svars för dessa beslut. Så fungerar det inte idag i den kollegiala styrmodellen.

På framtidens högskolor och universitet anser vi att en styrning där kvalitet kopplas till ekonomi, uppdrag och vision måste få ta större plats och att ledare på olika nivåer måste kunna utkräva större ansvar av de anställda. Vi ser också att finansieringssystemet bör ses över så att en större del av medlen fördelas efter resultat med incitament för utveckling.

Det innebär att vi finner det rimligt att akademikernas villkor är avhängig av förmågan att anskaffa externa forskningsmedel, vilket idag redan sker på vissa lärosäten. En forskares långvariga oförmåga att i konkurrens erhålla forskningsmedel bör resultera i indragning av forskningsområdet.

Att våga fatta rätt beslut

Det är ytterst viktigt att ledare inom universitets- och högskolevärlden vågar fatta rätt och ibland svåra beslut. Det kan handla om uppsägning, nedläggning av forskningsområden eller förändring av utbildningar.

4. Rothstein, Bo; *Hur skall universitet och högskolor styras? PM till utredningen för "Ledningsfunktioner i högskolan"*.

Ledningsrollen är inte och ska inte vara ”demokratisk”. Någon har ansvaret och ska ta ansvaret. Det handlar om att fatta beslut och att fatta rätt beslut – i högsta grad inom den akademiska världen som per definition är uppbyggt utifrån ett elitänkande där jakten på den bästa forskningen och utbildningen ska genomsyra lärosätets prioriteringar.

Våra erfarenheter från näringslivet visar att även om det är viktigt att förankra förändringar i organisationen så är det ledningen som måste finna former för lägga ut riktning och anta förändringar. Detta måste också vara applicerbart i den akademiska världen.

Det roterande ledarskapet är en konstruktion baserad på tron om ett ”företagsdemokratiskt” perspektiv som inte fungerar på vare sig företag eller universitet. Resultatet blir bristande kontinuitet och, framförallt, bristande mod i ledarskapet. Ledare på olika nivåer inom den högre utbildningen måste kunna fatta mindre bekväma beslut utan att av detta skäl behöva vara rädda för negativa konsekvenser för karriär- eller löneutveckling. Och de som väljer att fatta svåra och strategiskt riktiga beslut riskerar att hamna i långdragna processer med olika kollegiala organ.

Med dagens kollegiala ledaruppdrag, som prefektjänsten med ett ofta roterande eller rullande system, finns det risk att många nödvändiga men svåra beslut aldrig fattas. En prefekt måste samtidigt verka som ledningens förlängda arm och ha stort förtroende inom sin institution. Endast då kan prefekten enkelt gå tillbaka till sin tjänst som forskare och lärare och bli en del av kollegiet igen. Utan denna universitetsövergripande roll finns det en ökad sannolikhet att man som prefekt inte får kollegiets förtroende och riskerar att få ovänner eller motståndare på grund av sitt agerande. En stark kollegialitet kan således leda till att ledande företrädare tar beslut baserade på en bedömning av egen personlig riskminimering, för att hålla sig väl med kollegiet, snarare än att se till lärosätets bästa.

Rekryteringen av perfekter och andra akademiska ledare sker på varierande sätt vid olika lärosäten. Tillsättningen kan ske genom kollegiala val eller genom utnämning från högre chef. Ett

problem är att överordnad chef i vissa fall saknar rätten att säga nej till kandidater som anses olämpliga. Vi anser att det bör ingå i en dekans eller prefekts roll att styra rekryteringsprocessen.

Till skillnad från USA anses det ofta i Sverige inte attraktivt att ta sig an ledningsuppdrag av denna karaktär och det leder i sin tur till en negativ sortering då uppdragen uppfattas som allt för tillfälliga.⁵ Statsvetarprofessorn Bo Rothstein skriver att *”Rent konkret så har jag kontakter med flera framstående kolleger vid några av spetsuniversitetet i USA som hårt strävat efter att ta ledningsuppdrag medan mina framstående kolleger i Sverige i allmänhet skyr dessa uppdrag”*.⁶

Även detta vittnar om en otydlig struktur i ledarskapet inom den svenska akademien. Ledare från universitet och högskolor på prefektnivå bekräftar att de har ett otydligt beslutsmandat och att det ofta går långsamt att få igenom organisatoriska förändringar eller rekryteringar. Detta leder i sin tur till en bristfällig incitamentsstruktur som minskar möjligheterna för lärosätena att lyckas rekrytera rätt ledare.

Beslut om rekryteringsval av forskare och lärare fattas ofta genom processer som kan bli både komplicerade, otydliga och tidsödande. Särskilt gäller detta rekrytering av toppkandidater där den etablerade anställningsprocessen skall kompletteras med att strategiskt involvera rektor, koppla mot forskningsmiljön och lösa kandidatens familjepussel. Detta kan leda till långa rekryteringsprocesser som gör det svårt att rekrytera attraktiva topptalanger som hinner tacka ja till utländska lärosäten innan vi i Sverige har fattat ett beslut. Därför bör prefektens mandat förtydligas, så att hon eller han får utrymme att leda rekryteringar som är relevanta för institutionen, och att rektors del därför – när så erfordras – kan utföras utan att processen i onödan stoppas upp.

Inom näringslivet talar man om ”farfarsprincipen”, vilken betyder att man som chef samråder med sin närmsta chef vid beslut om lön eller rekrytering. Den modellen är att förorda även inom akademien för att erhålla en mer effektiv rekryteringsprocess.

5. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

6. Rothstein, Bo; *Hur skall universitet och högskolor styras? PM till utredningen för ”Ledningsfunktioner i högskolan”*.

På så sätt förankras beslutet inom organisationen och den överordnande chefen måste också sätta sig in i beslutet och dess konsekvenser.

OECDs rapport ”Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016”⁷ visar att de interna strukturerna på Sveriges största universitet är så kallat ”bottom-up”-styrda. Det innebär att rektorer och andra ledare sällan har kontroll över rekryteringar, karriärstrukturer eller anslagsfördelning.⁸ Vi anser att det vore bra för svenska lärosäten om rektorns makt utökas så att hon eller han får möjlighet att prägla sin egen organisation genom att kunna lyfta egna interna medarbetare eller vid behov ta in externa. I detta ingår också att rektors inflytande över vem som blir prefekt måste tydliggöras. På så sätt kan också prefekten få utökat mandat från rektorn för att fokusera på att vara den chef och ledare som institutionen behöver.

En prefekt, som har både övergripande koppling till ledningen och specifikt ansvar över den egna institutionen, bör också ha ett ökat manöverutrymme inom rekrytering, infrastruktur, gränsöverskridande verksamhet och ekonomi. Vi anser att det bör ingå i en prefekts roll att få styra dessa processer med ett delegerat ansvar och känsla för i vilka lägen och processer ärendena – enligt farfarsprincipen – måste ”lyftas” till rektorsnivå. Genom prefektens mandat att styra över institutionen och dess anställda skapas lättare en ordning där de forskare som inte uppfyller kvalitetskraven får ge plats åt excellenta forskare som kan lockas till tjänsten.

Vem bör sitta i styrelsen och hur ska den utses?

Regeringen skriver i sin proposition ”Styrelser för universitet och högskolor – ledamöternas tillsättning och ansvar” att det nuvarande systemet med nomineringsgrupper är ett sätt att tillgodose lärosätets inflytande över styrelsens kompetensförsörjning eftersom det i högskoleförordningen anges att nomineringsgruppens förslag ska föregås av ett samråd inom och utom högskolan. Sam-

7. OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016 Preliminary Version.

8. OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016 Preliminary Version.

tidigt anser regeringen att det så kallade ägarintresset, det vill säga regeringens inflytande och möjligheter att styra är av största vikt. Detta anses i sin tur tillgodoses genom att det är regeringen som beslutar om att utse vilka personer som ingår i nomineringsgruppen, vem som ska utses till styrelsens ordförande och externa ledamöter.⁹

Vi anser att nomineringsgruppernas tillsättning är otillfredsställande av två skäl. Först och främst är regeringens skrivning om att lärosätet ska föreslå en person otydlig då det inte framgår vem på lärosätet som ska ansvara för denna process. Dessutom menar vi att kriteriet att en av personerna i nomineringsgruppen ska ”representera det övergripande statliga intresset”, är för vagt, och i praktiken inte behöver leda till någon förändring av nomineringsgruppens sammansättning.

Även om den nya lagstiftningen ger bättre möjligheter att tillsätta för ändamålet lämpade personer, krävs det en mer aktiv rekryteringsprocess, och här vore styrelsen det bästa organet för att föreslå en person till nomineringsgruppen. Utöver det vore ett ökat internationellt fokus välgörande även vid tillsättningar av valberedningar.

Vi anser att nomineringsgruppen bör utgöras av en person tillsatt av lärosätets styrelse och en person som tillsätts av regeringen. Den av regeringen utvalda personen bör vara en som har internationell erfarenhet och kunskap om lärosätets förutsättningar.

Vad det sedan gäller styrelsens sammansättning har det förekommit uppgifter om att enskilda styrelseledamöter agerar representanter för särintressen istället för att se till lärosätets bästa. Det kan exempelvis handla om att en person tydligt representerar enskilda näringslivsintressen eller att interna ledamöter ser sig som representanter för sin egen fakultet eller sitt eget ämnesområde och inte för helheten.¹⁰ Det är oerhört problematiskt om ledamöternas syn på sin roll är kopplad till olika särintressen och inte till det övergripande bästa för lärosätet.

9. Regeringens proposition 2015/16:131 ”Styrelser för universitet och högskolor – ledamöternas tillsättning och ansvar”.

10. Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92.

I denna diskussion är det också intressant att jämföra de svenska lärosätenas styrelse med internationella motsvarigheter. Exempelvis finner vi att de amerikanska spetsuniversitetens styrelsers externa ledamöter starkt ser sig som universitetens representanter¹¹ vilket är centralt för att kunna fatta rätt strategiska och ekonomiska beslut. Därför är det vid rekrytering av styrelsen angeläget att man finner personer som har förmågan att se de stora perspektiven och sätta lärosätets framtid i första rummet.

Som tidigare nämnts är det viktigt att kunna utföra ansvarsutkrävande av styrelsen. Detta betyder inte att styrelsen ska vara med och fatta alla beslut eller vara engagerade på detaljnivå. Snarare är det ett uttryck för att styrelsen ska ha satt upp tillräckliga ramar och styrningssystem för att ha kontroll över hur beslut fattas. Har en styrelse misslyckats med att organisera lärosätet och skapa ett styrningssystem bör denna styrelse hållas ansvarig för de felaktiga beslut som då också riskerar att fattas inom verksamheten.

Att utse den bästa rektorn

Vi anser att högsta sekretess alltid bör gälla vid rektorstillsättningar då ett offentliggörande riskerar att underminera en persons nuvarande ställning om den sökande sedan inte utnämns till rektor. Att hörandeförsamlingens val av rektor blir offentligt är ytterligare en försvårande omständighet både för de sökande och för styrelsens möjligheter till ett självständigt beslutsfattande. Sekretess gäller idag vid rekrytering av myndighetschefer vid andra statliga myndigheter och det är rimligt att använda samma modell vid tillsättningar av rektorer. Med en sådan sekretess är vi övertygade om att fler och bättre kvalificerade individer med förmåga att lyfta och förbättra lärosätena skulle våga söka rektorstjänster. I detta ligger också en av rektorns viktigaste uppgifter, nämligen att göra lärosätet attraktivt och att placera det på kartan.

11. Rothstein, Bo; *Hur skall universitet och högskolor styras? PM till utredningen för "Ledningsfunktioner i högskolan"*

Arthur Bienenstock m fl konstaterar i rapporten ”Utbildning, forskning, samverkan. Vad kan svenska universitet lära av Stanford och Berkeley?” att ”rektorerna och universitetsledningarna måste erbjuda det ledarskap som behövs för att föra universitetet eller högskolan i riktning mot toppprestationer inom både undervisning och forskning”¹² Det innebär i sin tur att rektorn måste ansvara för att lärosätet uppfyller alla sina tre uppdrag, om forskning, utbildning och kontakter med det omgivande samhället. Vidare måste rektorn ha förmågan att rekrytera de bästa och starkaste forskarna, vilket i sin tur kräver en attraktiv arbetsplats för dessa personer.

Då forskning till stor del bedrivs genom externa medel är internationell toppkompetens mycket viktig för att knyta forskningsprojekt till ett lärosäte. Dessa välrenommerade forskare kan söka sig till ett universitet tack vare en bra ledning, ranking och rykte, men det är i slutändan de själva som till stor del anskaffar medel för institutionens forskning genom sin kompetens och i vissa fall ”stjärnstatus”. Det går därför inte att underskatta vikten av att ha en rektor som har förmågan att attrahera dessa personer. I detta ligger att rektorn måste kunna fatta tuffa och ibland också svåra beslut.

Som rektor bör man därför ha förmågan att förstå och acceptera att forskarna, inte rektorn, ofta skapar lärosätets profil. Att forskare drar in egna anslag är också ofta av godo för ett lärosätes anseende. Men det får inte leda till att rektors roll undergrävs. Det är rektorn som har ansvaret för lärosätets inriktning och en forskare som väljer att ansöka om finansiering för projekt som inte ligger i linje med detta bör inte ha någon självklar rätt att bedriva den forskningen inom lärosätets väggar.

Den bästa ledaren måste också inom akademien vara accepterad av kollegiet och för detta krävs internationellt erkänd forskning och god insikt om forskning, utbildning och samverkan. Med detta i beaktande är vi ändå övertygande om att det viktigaste är

12. Bienenstock, Arthur; Schwaag Serger, Sylvia; Benner, Mats; Lidgard, Anne; ”Utbildning, forskning, samverkan Vad kan svenska universitet lära av Stanford och Berkeley?”.

att rektorn är bäst på att vara just rektor. Att vara en bra ledare som kan fatta rätt beslut och som omger sig av kompetenta medarbetare är grunden för ett gott ledarskap, inom såväl näringsliv och offentlig sektor som akademi.

Slutligen föreslår vi att en rektor måste utvärderas av styrelsen på ett grundligt och trovärdigt sätt. Vid varje utvärdering ska det också tydligt framgå vad rektorn genomfört och vilken plan som finns framåt. Rektorns fortsatta förtroende bör vila på en sådan specifik bedömningsgrund. Således bör styrelsen efter rektorns första tre år i tjänst tydligare utkräva ansvar och ha som krav på sig att rektorer som inte lever upp till förväntningarna ska avsättas.

Lärosäten i global konkurrens

Universitet och högskolor jämförs idag ofta genom rankinglistor som sprids världen över. Två av de mest kända listorna är Academic Ranking of World Universities, även kallat Shanghailistan, och World University Ranking från Times. Bara Karolinska Institutet och Uppsala universitet verkar – ännu så länge – ha en säker plats på dessa två listors topphundra ranking. Lunds universitet, och Stockholms universitet lyckades vid den senaste rankingen komma in på en lista var.¹³

Dessa listor har sina fel och brister och säger förvisso inget om enskilda ämnen, men de har ett enormt genomslag för hur studenter väljer när de söker sig till högre utbildning. I den förstnämnda listan gynnas stora universitet med nobelpristagare medan Times lista främjar ett anglosaxiskt styrsätt.¹⁴ Många vill bortförklara Sveriges avsaknad av mer framstående placeringar på denna lista med dessa metodargument. Men det är viktigt för Sverige som kunskapsnation att ta dessa rankingar på allvar, inte minst för att kunna dra till sig bra och erkända forskare samt motiverade och duktiga studenter.

13. Times Higher Education: World University Rankings 2015–16, Academic Ranking of World Universities.

14. Intervju med ledningsutredningens utredare Kåre Bremer den 26 april 2016.

I Sverige har de statliga basanslagen den senaste tiden ökat för att permanent kunna finansiera fakulteters verksamhet. Detta med syfte att ge forskarna större frihet att utveckla sin egen forskning. Samtidigt beskriver OECD att de utökade forskningsanslagen lett till anställning av fler forskare, vilket då gör att man som fakultet fortsatt är lika beroende av externa medel för att kunna finansiera sin forskning.¹⁵ Det är således ett problem med allt för många anställda forskare inom akademien eftersom det skapar en utspädning av de medel som finns tillgängliga. Utspädningseffekten är ett hot mot den svenska spetsforskningen. Vi anser att det vore bättre att minska antalet forskarplatser och att ledningen stakar ut vägen genom att tordas prioritera – och därmed prioritera bort – forskningsområden.

De mindre högskolorna har idag en naturlig plats i svensk högre utbildning då de kan arbeta nära det lokalt profilerade näringslivet och dess innovationssystem, samt dessutom skapa möjligheter för Sverige att erbjuda utbildning över hela landet. Däremot finns det anledning för dessa högskolor att se över sitt utbildningsutbud och satsa på ämnen där de verkligen har spetskompetens. Detta tror vi görs bäst genom att de mindre lärosätena knyter sig till något av de mer forskningstunga universiteterna och att de specialiserar sig på de områden där forskningen är eller bedöms kunna bli internationellt konkurrenskraftig. Med ett tydligt linjesystem ökar möjligheterna att ta obehagliga beslut och lägga ned utbildningar som inte håller tillräckligt hög nivå. Om våra lärosäten tvingades konkurrera mer om de statliga anslagen utifrån tuffa kvalitetskriterier så skulle denna utveckling bli naturlig. Med en naturlig konkurrens mellan olika lärosäten – gamla och nya, stora och små – skulle alla tvingas att utveckla sin spetskompetens till godo för svensk forskning och välförhållanden.

Inspiration kan med fördel hämtas från Finland och Tyskland. Där har man ett system som konkurrensutsätter och stärker lärosätenas profilering. Medel till detta tas via en omfördelning av en mindre men viktig del av basfinansieringen som föregås av en

15. OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016 Preliminary Version.

nationell ansökningsprocess där lärosätena presenterar en plan för hur förutsättningarna för forskningens kvalitet och genomslag kan förbättras med konkreta åtgärder och en tidsplan.

I Sverige råder idag en för stor uppdelning mellan forskning och utbildning. Professorerna Magnus Henrekson och Nathan Rosenberg har konstaterat att undervisning på kandidatnivå ofta sker av personer som inte forskar. Detta leder i sin tur till att det tar lång tid innan forskningsresultat når undervisningsplanerna.¹⁶ Även om grundläggande undervisning med fördel kan utföras av lärare utan forskningsanknytning anser vi att det är av stor vikt att de mest framstående forskarna visar engagemang för sina universitets utbildningsverksamhet, inte minst gäller detta för grundutbildningen. Utbildning och forskning är två sidor av samma mynt. De kan inte separeras. Dagens studenter är morgondagens forskare inom akademi och organisationer. En viktig ledningsuppgift är att få de hyllade frontlinjeforskarna att förstå att de måste ta ansvar även för återväxten. Dagens forskning ska föda morgondagens. Även för alla de studenter som inte väljer en forskarkarriär anser vi att direktkontakt med forskare och forskning inom akademien är en betydelsefull del av den högre utbildningen.

OECD fastslår i sin utvärdering av svensk innovationspolitik ”Review of Innovation Policy: Sweden 2016” att det i Sverige finns en avsaknad av strategiskt ledarskap som sätter upp tydliga mål.¹⁷ För att svenskt akademiskt ledarskap ska förbättras och förnyas är det viktigt att kunna inspireras av andra länder och ledande forskningsinstitutioner. Det handlar inte om att kopiera ett visst lärosätes organisation. I flera fall har också framstående internationella lärosäten väldigt annorlunda grundförutsättningar jämfört med situationen i Sverige. Många av världens toppskolor, till exempel de som ingår i Ivy League i USA, är privata institut vilket gör det svårt att göra en direkt jämförelse med de svenska lärosätena.

16. Henrekson, M & Rosenberg, N: ”*Designing efficient institutions for science-based entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*”.

17. OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016 Preliminary Version.

Det viktiga är ändå att inte fastna i en defaitistisk tankemodell som lurar oss att åtgärder inte går att genomföra i Sverige på grund av att vår kultur eller tradition säger att vi inte brukar göra på ett visst sätt. Strukturförändringar ifrågasätts ofta inifrån universitetssystemet som om rådande ordning vore en gång för alla säkerställd och fastlåst.

Vi anser att Sverige måste bli bättre på internationell topprekrytering och på att skapa bättre mobilitet mellan lärosäten; här har både rektorn och styrelsen en uppgift att ta ansvar för. Det handlar om att skapa nya samarbeten men också om att utveckla incitament och ställa krav på mobilitet. Rörlighet mellan universitet är viktigt i alla faser men särskilt tiden direkt efter att man disputerat. Således bör det vara ett krav för alla disputerade att söka sig till ett annat universitet än det på vilket man disputerade.

Historiskt kan rådande ordning ha att göra med den självgodhet som finns hos företrädare för olika lärosäten. Det är många gånger en självgodhet utan grund. OECD-rapporten som nämnts tidigare visar att Sveriges forskningsresultat är ”good but not sufficiently excellent”. Detta är problematiskt och bör öppna för nytänkande även inom institutionerna.

Våra förslag

Sammanfattningsvis bygger förslagen från Näringslivets forskningsberedning på insikten om att det behövs en tydligare styrningsmodell med större frihet för de akademiska ledarna. För att nå dit måste också ansvarsutkrävandet göras tydligare.

- Sveriges lärosäten är idag uppbyggda av en otydlig struktur där det kollegiala systemets aktörer riskerar att få mer inflytande över beslutsprocesser än de sedan kan hållas ansvariga för. De svenska lärosätena bör styras efter en tydligare linjemodell, och de kollegiala organen bör kopplas till linjen genom proaktiv dialog i strategifrågor och endast ha en rådgivande roll i ansvarskrävande beslutsfrågor.
- Styrelsen ska alltid kunna hållas ansvarig för felaktiga rekryteringar eller beslut av strategisk karaktär. Vi anser att styrelsen

bör ha ett absolut ansvar och ges mandat att fatta beslut också i vetenskapligt relaterade frågor som når denna nivå

- Styrelsen bör också utvärdera rektorn på ett mer transparent och tydligt sätt. En rektor som inte uppfyller styrelsens förväntningar ska då inte heller få förnyat förtroende efter den första perioden (vanligtvis tre år).
- Även rektorns makt måste öka i den linjestyrda organisationen. Idag finns det problem med att rektorn inte är med i beslutsfattande som rör rekryteringar, karriärsstrukturer eller anslagsfördelning. Som högsta chef över ett lärosäte bör rektorn ha möjlighet att prägla sin egen organisation. Detta genom att rektorn bör ges större möjligheter att påverka anställningen av mellanchefer så som prefekttillsättningen.
- Längre ned i organisationen saknas också tydlig struktur. Prefekter vittnar om ett otydligt beslutsmandat. Vi anser att prefekten måste ges större mandat att styra institutionen och samtidigt ha tydligare koppling till den övergripande strategi-processen där hela lärosätets möjligheter beaktas. Prefekten bör även ha mer bestämmanderätt med ansvar över till institutionen allokerade rekryteringar och tilldelning av medel.

Vad det gäller tillsättningen av styrelse och rektor krävs också förändringar.

- Till att börja med är nomineringsgruppens (gruppen som tillsätter styrelsen) tillsättning otillfredsställande. Vi anser att nomineringsgruppen bör utgöras av en person tillsatt av lärosätets styrelse och en person som tillsätts av regeringen. Den av regeringen utvalda personen bör ha internationell erfarenhet och kunskap om lärosätets förutsättningar.
- Rektorns utnämning måste förändras så att högsta sekretess alltid tillämpas vid dessa rekryteringar. Vi är övertygade om att en förändring på detta område skulle leda till att fler kompetenta personer blev tillgängliga för uppdragen. Personer som redan befinner sig på olika ledande befattningar och som inte

har något intresse av att signalera till omvärlden att de funderar på att flytta på sig.

- Hörandeförsamlingens, det vill säga den grupp som hörs av styrelsen innan den lämnar förslag på ny rektor till regeringen, bör få en förändrad roll. Först och främst bör hörandeförsamlingen endast få träffa en kandidat och inte ha möjlighet att träffa flera för en intern rangordning. Vi anser att deras roll bör renodlas till att reellt utgöra en kontrollinstans som har en rådgivande roll i rektorsutnämningen, något som möjliggörs först om hörandeförsamlingens roll renodlas till att bli just en hörandeförsamling och inte en valförsamling. Hörandeförsamlingen har att ge sitt omdöme om en föreslagen person.

Litteraturförteckning

- Academic Ranking of World Universities <http://shanghairanking.com/ARWU2016.html>
- Arbetsförmedlingen – Universitets- och högskolelärare www.arbetsformedlingen.se 2014-12-08 <http://www.arbetsformedlingen.se/For-arbets-sokande/Yrke-och-framtid/Yrken-A-O/>
- Betänkande av Ledningsutredningen SOU 2015:92 ”*Utvecklad ledning av universitet och högskolor*” Stockholm 2015
- Bienenstock, A., Schwaag-Serger, S., Benner, M. and Lidgård, A. 2014. *Utbildning, forskning, samverkan. Vad kan svenska universitet lära av Stanford och Berkeley?* Stockholm: SNS Förlag
- Förordning om ändring i högskoleförordningen (1993:100); utfärdad den 30 maj 2002. (SFS 2002:558)
- Göteborgs Universitet: Regler för utseende av hörandeförsamling och dess arbete (2016), Dnr: V 2016/461
- Henrekson, M & Rosenberg, N: ”*Designing efficient institutions for science-based entrepreneurship: Lesson from the US and Sweden*”. Journal of Technology Transfer, 26, s 207–231, 2001
- Högskoleförordning (1993:100), Stockholm, Utbildningsdepartementet
- Karolinska Institutet – Detta har hänt i Macchiarini-ärendet www.ki.se 2016-05-09 <http://ki.se/nyheter/detta-har-hant-i-macchiarini-arendet-o>
- Karolinska Institutet – Regler för rekrytering av rektor, gällande från och med den 1 april 2016
- KTH – Ledning och Organisation <https://www.kth.se/om/organisation/ledning-och-organisation-1.3491>

- Mälardalens högskola – akademisk ordlista www.mdh.se 2013-02-15
<http://www.mdh.se/hogskolan/akademiskaevent/akademiskhog-tid/akademisk-ordlista-1.23028>
- OECD, OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016 Preliminary Version, december 2015
- Regeringens proposition 2015/16:131 ”Styrelser för universitet och högskolor – ledamöternas tillsättning och ansvar” Stockholm den 17 mars 2016
- Riksbankens Jubileumsfond; ”Behövs akademiskt ledarskap?”
<http://debatt.rj.se/2009/05/04/behovs-akademiskt-ledarskap/>
- Rothstein, Bo; *Hur skall universitet och högskolor styras? PM till utredningen för ”Ledningsfunktioner i högskolan”* Statsvetenskapliga institutionen Göteborg, 26 augusti 2014 http://www.rothstein.dinstudio.se/files/Hur_skall_universitet_och_hgskolor_styras_v3.pdf
- Skolverket: Vad styr verksamheten? www.skolverket.se 2013-02-08
<http://www.skolverket.se/skolformer/karta-over-utbildningssystemet/universitet-och-hogskola/vad-styr-verksamheten-1.191484>
- Stockholms Universitet – Förvaltningschefen www.su.se 2016-04-27
<http://www.su.se/medarbetare/organisation-styrning/beslut-protokoll/beslutande-organ/f%C3%B6rvaltningschefen>
- Stockholms Universitet – Ord och begrepp i universitetsvärlden www.su.se 2014-04-26
<http://www.su.se/utbildning/studentliv/ord-och-begrepp-i-universitetsv%C3%A4rlden-1.6342>
- Times Higher Education: World University Rankings 2015-16
https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2016/world-ranking#!/page/0/length/25/country/87/sort_by/rank_label/sort_order/asc/cols/rank_only
- Universitetskanslersämbetet; ”*Universitet och högskolor ÅRSRAPPORT 2015*” Universitetskanslersämbetet 2015 (Rapportnummer: 2015:8)
- Rider, Sharon; Sundberg, Elin; Ahlbäck Öberg, Shirin; ”*Kollegialitet i koncentrat Arbetsgruppen för utveckling av kollegiala styrformer*” Vetenskapsområdet för humaniora och samhällsvetenskap 2014-05-20, Uppsala universitet

Näringslivets forskningsberedning 2016



Jan-Olof Jacke, vd AstraZeneca Sverige, Håkan Mogren (ordf.) tidigare vd Astra, Karin Markides, tidigare rektor Chalmers tekniska högskola, Maria Strømme, professor i nanoteknologi och vice preses IVA, Lena Olving, vd Mycronic och Johan Söderström, vd ABB Sverige.



SVENSKT NÄRINGSLIV

ISBN: 978-91-85333-72-1



9 789185 333721