



Universitets- och  
högskolestyrelser  
– utmaningar och  
utvecklingspotential

IVA-projektet *Utsiktsplats forskning*



# Innehåll

<b>Förord</b> .....	5
<b>Sammanfattning</b> .....	6
Kompetens .....	6
Rekrytering av ledamöter.....	6
Det strategiska arbetet .....	7
<b>Introduktion</b> .....	8
<b>Svenska lärosätens styrelser</b> .....	10
Kompetenta och insatta ledamöter.....	10
Kompetenser som behövs .....	11
Nomineringsprocessen.....	12
Styrelsernas storlek .....	13
Ansvar och arbetsformer.....	13
Ägarstyrning och strategisk utveckling.....	14
<b>Slutord</b> .....	15
<b>Bilaga</b> .....	16
Intervjuer och workshop .....	16
Fotnoter .....	16



# Förord

En viktig roll för en akademi som IVA är att vara en oberoende arena för kunskapsutbyte. Universitetens och högskolornas verksamheter är av centralt intresse. Det treåriga IVA-projektet *Utsiktsplats forskning* startades för att stärka diskussionen om mål och medel för svensk forskningspolitik genom att tillföra nya förslag och konkreta idéer för prioriterade åtgärder från politiker, forskningsfinansiärer och beslutsfattare inom universitet, högskola och institut.

Styrelsen är ett lärosätes högsta beslutande instans. Dess mandat, ansvar, storlek, sammansättning och arbetsformer kan dock variera högst avsevärt internationellt. Under de senaste två decennierna har stora förändringar skett avseende ledning och styrning av svenska lärosäten. Trots detta fungerar styrelserna ungefär som tidigare och utan några större förändringar avseende sammansättning, antal ledamöter, ansvar och befogenheter.

Inom projektet *Utsiktsplats forskning* har styrelser för universitet och högskolor studerats från olika utgångspunkter. Huvudsyftet har varit att undersöka hur styrelserna skulle kunna fungera bättre än i dag.

Akademiska verksamheter är i hög grad internationella och jämförelser med förhållanden i andra länder är viktiga. I denna rapport, och i en underrapport, redovisas också hur lärosätens styrelser fungerar vid ett antal utländska lärosäten. Vissa jämförelser med styrelser vid svenska forskningsinstitut presenteras också.

Kompetens och sammansättning har avgörande betydelse för hur en styrelse fungerar. I studien redovisas hur styrelserna för svenska lärosäten sett ut och förändrats under den senaste tioårsperioden, vilken sammanfaller med en period av intensiva diskussioner om lärosätenas autonomi. Detta har även rapporterats i en tidigare studie.

Regeringen har uppmärksammat styrelsefrågan och huvuddelen av de förslag som presenterades i oktober 2015 av den så kallade ledningsutredningen och den proposition som följde i mars 2016 angående främst hur styrelser ska nomineras ligger väl i linje med de slutsatser som dras i vår studie. I rapporten finns dock fler förslag till förändringar som IVAs projekt *Utsiktsplats forskning* anser skulle leda till ytterligare förbättringar av styrelserna vid universitet och högskolor.

Styrgruppen för *Utsiktsplats forskning* i april 2016:

*Gunnar Svedberg*, ordförande Utsiktsplats forskning

*Magnus Breidne*, projektchef IVA

*Charlotte Brogren*, generaldirektör VINNOVA

*Lars Hultman*, vd SSF

*Åke Iverfeldt*, vd MISTRA

*Birgitta Palmberg*, forskningsdirektör Energimyndigheten

*Malin Persson*, vd Accuracy

*Ingrid Petersson*, generaldirektör FORMAS

*Lars Rask*, professor KAW

*Madelene Sandström*, vd KK-stiftelsen

*Ewa Stålldal*, generaldirektör FORTE

*Eva Åkesson*, rektor Uppsala universitet

*Andreas Göthenberg*, vd STINT (adjungerad)

*Martin Wikström*, projektledare Utsiktsplats forskning, IVA

# Sammanfattning

Under senare år har ett flertal förändringar av styrningen och organiseringen av universitet och högskolor utförts. Mycket av förändringarna kan ses som en del av en internationell trend som syftar till att förbättra lärosätenas förmåga att konkurrera i en värld där kunskap och lärande är alltmer utsatt för internationell och nationell konkurrens. Nya universitetslagar<sup>1</sup> har antagits i flera länder – exempelvis i Österrike<sup>2</sup>, Danmark<sup>3</sup>, Finland<sup>4</sup> och Sverige. Förändringarna har ofta motiverats av en önskan om större organisatorisk och finansiell frihet för lärosätena, och i vissa fall har lärosätena överförts i andra organisationsformer. I Sverige har myndighetsformen, efter lång debatt och diskussion, behållits men lärosätena har fått en större organisatorisk frihet från huvudmannen staten. I några få fall, bland annat Chalmers tekniska högskola, bedrivs lärosätenas verksamhet sedan länge i stiftelseform.

Flera svenska utredningar har granskat ledning,

styrning och organisation vid svenska lärosäten, och diskussionerna om exempelvis *värdet av linjestyrning respektive kollegialt beslutsfattande* har varit, och är, intensiva. Något som först under senare tid har genomlysts är betydelsen av lärosätenas styrelser och deras funktionssätt. IVAs projekt *Utsiktsplats forskning* har därför kartlagt ledamöterna i svenska högskolestyrelser, studerat två utländska lärosäten<sup>5</sup> (Aalto-universitetet och Köpenhamns universitet) i samarbete med myndigheten Tillväxtanalys, och samlat in och analyserat synpunkter på svenska lärosätens styrelser och deras mandat, styrning och arbetsätt. Vi har också gjort vissa jämförelser med styrelsers roller och utformning vid forskningsinstitut. I Ledningsutredningen<sup>6</sup>, som leddes av den tidigare rektorn för Stockholms universitet, professor Kåre Bremer, presenterades nyligen också slutsatser om styrelserna som till viss del överlappar våra slutsatser.

## KOMPETENS

Ledamöternas kompetenser är mycket betydelsefulla för ett bra styrelsearbete. Andelen personer med näringslivsbakgrund har under perioden 2007 till 2013 ökat tydligt i styrelserna samtidigt som en minskning kan observeras för ledamöter med politisk respektive kulturell/samhällelig bakgrund.<sup>7</sup> Andelen ledamöter med näringslivsbakgrund är störst vid de tekniska lärosätena och utvecklingen ligger i linje med vad som verkar ha varit den förra regeringens intentioner. Ordförandenas bakgrund har dock inte förändrats på sam-

ma sätt som för ledamöterna i stort, utan såväl 2007 som 2013 dominerar personer med politisk bakgrund eller bakgrund från offentlig förvaltning. Detta kan reflektera en syn att ordföranden bör ha starka politiska och offentliga nätverk samt kompetens inom offentlig styrning och organisation. Ordföranden, som projektet anser bör vara extern<sup>8</sup>, är speciellt betydelsefull som ledare för styrelsen och samarbetspartner med rektor. Dynamiken i samarbetet mellan rektor och ordförande är enligt åtskilliga bedömare speciellt viktig.

## REKRYTERING AV LEDAMÖTER

Vi anser det betydelsefullt att rekryteringen av nya ledamöter till styrelserna grundar sig på identifierade behov av kompetens där styrelsen ses i sin helhet. Generellt ser projektet det som positivt att Ledningsutredningen föreslagit en förändrad nomineringsprocess och med en nomineringskommitté bestående av två personer, där en utses av regeringen efter förslag från lärosätets styrelse. Vi anser dock att antalet personer i kommittén bör kunna vara två eller tre utgående från den aktuella styrelsens egna önskemål. Ett potentiellt problem är att de externa ledamöterna vid alla lärosäten i dag utses samtidigt. Detta medför

att alltför många personer ska rekryteras samtidigt, med risk för att många kvalificerade individer inte är tillgängliga. Arbetsbördan på Regeringskansliet är dessutom stor i dagens system vilket kan medföra suboptimala resultat med risk för alltför lättvindiga val. Ett alternativ kunde vara att sprida ut rekryteringen av ledamöter över tid vilket skulle minska den momentana belastningen på Regeringskansliet och troligen göra så att fler personer hade möjlighet att ta styrelseuppdrag. Vidare är den ekonomiska compensationen, för såväl ledamöter som styrelseordföranden, ofta relativt låg jämfört med vad som gäller

vid forskningsinstitut och i näringslivet<sup>9</sup>. Om högt kvalificerade personer ska kunna rekryteras i tillräckligt antal bör arvoden sannolikt höjas. Detta är

också viktigt för att tillse att ledamöterna prioriterar styrelsearbetet tillräckligt högt jämfört med andra uppdrag.

## DET STRATEGISKA ARBETET

Vi anser att styrelser vid svenska lärosäten bör vara strategiskt betydelsefulla för verksamheterna, men sammansättning, uppdrag, storlek och mandat varierar mycket mellan olika länder och universitetssystem. I USA är det vanligt att styrelserna är gemensamma för stora delstatliga universitetssystem medan dessa i andra fall primärt är att betrakta som godkännandorgan som också har en övervakningsfunktion. Styrelsernas roll varierar alltså mellan olika universitetssystem. Även om styrelserna alltid är betydelsefulla för det strategiska arbetet vid svenska lärosäten så vittnar våra studier om avsevärda skillnader mellan lärosäten. Bland annat bedrivs det strategiska arbetet vid olika sorters lärosäten ofta på olika sätt med varierande nivåer (ledning, fakulteter, institutioner, studenter m.m.) mer eller mindre involverade i arbetet.

För att lärosätena ska ha möjlighet till profilering och självstyre, samtidigt som de fortsätter att vara statliga myndigheter, krävs att huvudmannens styrning sker på övergripande nivå och att detaljerade uppdrag och alltför omfattande återrapporteringskrav undviks. Den strategiska dialogen mellan lärosätets ledning och utbildningsdepartementet bör vara tydlig samtidigt som en möjlighet, som bör analyseras, är att införa långsiktiga utvecklingskontrakt med en cykel om exempelvis fem år. Stabila långsiktiga förutsättningar för lärosätena är viktiga men den statliga styrningen av lärosätena är i dag delvis ryckig. Exempelvis kan beslut om ändrade anslag och fördelningar tas med kort varsel vilket försvårar lärosätenas långsiktiga planering. I den strategiska dialogen med huvudmannen bör såväl rektor som ordföranden vara involverade.

### Styrelsens storlek

Storleken på styrelserna påverkar det strategiska arbetet. De kartläggningar som Tillväxtanalys och Utsiktsplats forskning utfört visar att styrelsernas storlek kan variera mycket internationellt. Bland de totalt internationella lärosäten som studerats var spannet från sju till över 20 personer och ledamöternas professionella bakgrund varierade avsevärt. Styrelserna vid svenska offentliga lärosäten består normalt av 15 ledamöter varav majoriteten är externa. Eftersom även fackliga företrädare och tjänstemän i allmänhet närvarar vid styrelsemöten tenderar deltagarantalet att bli stort. Det är därför positivt att Ledningsutredningen öppnat för möjligheten att ha färre ledamöter i styrelsen. Utredningen öppnar dock också för att det, åtminstone teoretiskt, skulle kunna förekomma att externa

ledamöter inte är i majoritet i styrelserna. Utsiktsplats forskning anser det principiellt betydelsefullt att de externa ledamöterna alltid är i majoritet.

### Egenintressen och verksamhetslogik

Samtliga styrelseledamöter måste arbeta för lärosätets bästa i sin helhet och får inte se sig som representanter för ett specifikt intresse. Ett problem är att det förekommer ledamöter som ser sig som representanter för en viss grups intressen. Därför är det positivt att Ledningsutredningen föreslår att studenter och lärare i fortsättningen bör ha rätt att "utse ledamöter" snarare än att "vara representerade". Samtidigt som detta sägs bör man tänka på att motsvarande problem kan finnas också för ledamöter ur andra grupper. Ledamöter har inte alltid tillräcklig kunskap om hur akademisk verksamhet bedrivs och ibland uppstår problem genom att man är van vid en annan sorts verksamhetslogik. Ledamöter måste därför ha tillräcklig kunskap om akademien och dess villkor, och även om hur styrelsearbete går till, för att kunna bidra på ett bra sätt. Utbildningsaktiviteter för styrelser kan vara viktiga för ett effektivt styrelsearbete.

### Ansvar, mandat och belastning

Styrelsen har ansvar för lärosätets verksamhet och ska ta beslut i ärenden av "principiell vikt", samt upprätta en arbetsordning för lärosätet. Flera intervjuade framhåller dock att styrelsens och ledamöternas ansvar och mandat är relativt otydligt och behöver förtydligas. Detta skulle kunna göras genom justeringar i regelverken eller genom att varje lärosäte självt arbetar fram ett system inom lagstiftningens ram. Även det faktum att rektor utses av regeringen samtidigt som styrelsen är ansvarig för lärosätets verksamhet anses av vissa intervjuade som tveksamt med risk för tudelade lojaliteter.

Flera bedömare har också framfört att styrelsen får alltför många detaljärenden på sitt bord, som med en tydligare ansvarsfördelning kunde delegeras till andra nivåer inom lärosätet. Det torde vara viktigt att frigöra tillräcklig tid för styrelsernas strategiska arbete.

### En plattform för dialog

Utsiktsplats forskning anser att styrelsernas strategiska roller bör stärkas och utvecklas. Därför bör en plattform för diskussion och utbyte av information om arbetsformer, kultur och andra villkor för styrelserna bildas. En sådan inrättas lämpligen vid Sveriges universitets- och högskoleförbund, SUHF.

# Introduktion

Förväntningarna på universitet och högskolor är stora och dessa ska bland annat bidra med nyskapande forskning, att lösa samhällsproblem, högkvalitativ kompetensförsörjning och vara grogrund för nya och innovativa företag. En stor internationell mobilitet bland studenter och forskare liksom ett geografiskt rörligare kapital har vidare medfört att lärosäten i högre grad än tidigare konkurrerar med varandra såväl nationellt som internationellt. Detta kan, i många länder, ses bland annat genom ett stort fokus på rankingslistor som Times Higher Education<sup>10</sup>, Qs<sup>11</sup>, Leiden-rankningen<sup>12</sup> och Shanghai Jiao Tong-rankningen (ARWU)<sup>13</sup>.

Konkurrensen medför att strategier och profilering har blivit alltmer betydelsefullt. Lärosätenas mer strategiska förhållningssätt synliggörs tydligt genom de strategier som dessa, i såväl Sverige som andra länder, formulerar på olika nivåer. I många fall görs vissa ämnessmässiga och ekonomiska prioriteringar utifrån en vilja att utveckla en ”unik” konkurrenskraftig profil och för att nå uppsatta kvalitativa mål. I strategierna är fokus i många fall på rekrytering av forskare och studenter och många lärosäten framhåller detta som speciellt viktigt<sup>14</sup>. En del lärosäten specialiserar sig på ett mindre antal ”spetsområden” och man diskuterar också vilken sorts påverkan man har på samhället såväl geografiskt som vetenskapligt. Ett exempel på sådana överväganden kan ses vid Waterloo-universitetet<sup>15</sup> i Kanada som marknadsför sig tydligt som ett ”innovationsuniversitet”.

I takt med det ökade behovet av profilering och höjd konkurrensförmåga har de regler och förordningar som styr högskolornas arbetsätt kommit alltmer i fokus. I flera länder, som exempelvis Danmark, Finland, Japan<sup>16</sup> och Österrike, har nya universitetslagar införts<sup>17</sup>. I många fall har detta gjorts för att möjliggöra ett ökat självstyre för statliga lärosäten eller för att göra det möjligt att föra över lärosätena till en annan organisationsform än myndighetsformen. Ett motiv för att ge lärosätena större frihet är också att ge dessa större ekonomisk frihet (i USA kan lärosäten i vissa fall utfärda obligationslån), men det handlar också om att underlätta för strategiska prioriteringar och profilering. Tyvärr finns, än så länge, få utvärderingar av reformerna. Det är därför svårt att i dagsläget bedöma hur framgångsrika dessa varit. En del av dessa, exempelvis den finska, genomfördes för bara sex år sedan (2010).

I Sverige kan diskussionen illustreras av flera propositioner och utredningar som exempelvis *Resur-*

*ser för kvalitet* (SOU:2007:81)<sup>18</sup>, *Självständiga lärosäten* (SOU 2008:104)<sup>19</sup> och *Ledningsutredningen* (U 2014:11)<sup>20</sup>. En autonomireform<sup>21</sup> genomfördes år 2011 då lärosätena gavs en ökad frihet inom ramen för myndighetsformen. Detta har bland annat inneburit att en del krav på intern organisation, inklusive vissa organ för kollegialt inflytande, slopats, samt ett större fokus på ledningsfunktioner.

Diskussionerna har dock fortsatt och har i hög utsträckning handlat om lärosätenas autonomi från staten, den strategiska ägarstyrningen samt lärosätenas organisation och ledning. En länge debatterad fråga rör balansen mellan kollegialt beslutsfattande och linjestyrning.

Något som däremot berörts relativt lite fram tills nyligen är betydelsen, mandatet och utformningen av *högskolornas och universitetens styrelser*. Dessa har under ett par decennier sett ut på ett likartat sätt och de roller dessa spelar har först på senare tid börjat diskuteras aktivt. Det är därför glädjande att den nyligen publicerade Ledningsutredningen ger flera intressanta förslag avseende styrelserna. Utsiktsplats forskning ser positivt på flera av dessa förslag.

Vi har studerat sammansättningen hos svenska lärosätenas styrelser, deras mandat och arbetsätt samt vilka roller de kan och bör spela. Vi har också, genom extensiva intervjuer, samlat synpunkter för att identifiera vilka hinder och utmaningar som finns för att styrelserna ska kunna ha en aktiv och strategisk roll för utvecklingen av sina lärosäten. För att visa på alternativa styrnings- och organisationsmodeller har vi samlat information om motsvarande strukturer och ledningsfunktioner vid utvalda utländska lärosäten. Detta arbete har delvis utförts i samarbete mellan IVA och Tillväxtanalys. Projektet om styrelser har tidigare delrapporterats genom rapporten *Har Sveriges universitet och högskolor de styrelser de förtjänar?* (juni 2015, kan laddas ner från [www.iva.se](http://www.iva.se)) samt genom rapporten *Så styrs och leds universiteten i Köpenhamn och Aalto – två fallstudier* (publicerad av Tillväxtanalys<sup>22</sup>, ny publikation av IVA)

Resultaten visar att olika styrningsmodeller förekommer vid högt rankade lärosäten runt om i världen. Sannolikt finns därmed också, ur ett resultatperspektiv, olika framgångsrika styrningsmodeller – från relativt traditionella modeller med starkt kollegialt inflytande till sådana med starka linjestrukturer. En observation är dock att det finns en generell trend i riktning att ge lärosätena ökade möjligheter till prioriteringar, organisatorisk frihet



## Många olika styrelsemodeller finns för lärosäten

**Georgia Institute of Technology (USA)** är del av ett delstatssystem bestående av över 30 högskolor och universitet med olika karaktärer. Styrelsen tillfrågas primärt i samband med större förändringar, om avsevärda problem uppstår samt genom årlig rapportering.

**University of Oregon (USA)** hade tidigare inte någon egen styrelse men en sådan har nyligen utsetts för att stärka den strategiska, kvalitativa och ekonomiska utvecklingen.

**École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL, Schweiz)** har en styrelse som är gemensam med den för Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) i Zürich.

**Nanyang Technological University (NTU, Singapore)** har en stor och mestadels extern styrelse.

**Aalto-universitetets (Finland)** styrelse består av sju externa och erfarna personer.

**Wiens universitet (Österrike)** har en styrelse som primärt har karaktären av godkännandeorgan.

**Köpenhamns universitet (Danmark)** har en styrelse som består av en blandning av externa ledamöter (majoritet), studenter, lärare och fackliga representanter.

*Källa: Styrning och organisation av universitet – En internationell utblick med åtta exempel (Tillväxtanalys PM 2014:25) och Så styrs och leds universiteten i Köpenhamn och Aalto – två fallstudier (IVA och Tillväxtanalys Svar direkt 2015:22).*

och möjligheter till strategiskt arbete. En trend är dessutom att öka lärosätenas finansiella frihet för att de lättare ska kunna attrahera medel, ta emot donationer och bygga upp fonder. Denna trend är till stor del motiverad av den ökade konkurrensen mellan, och förväntningarna på, lärosätena.

Vad gäller lärosätenas styrelser finns åtskilliga modeller (se faktaruta). Exempelvis har Aalto-universitetet i Finland en liten och relativt stark styrelse medan universitet som École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) och Georgia Institute of Technology i Atlanta (USA) inte har egna styrelser utan är del av universitetssystem med gemensam styrelse. University of Oregon har nyligen gått från ett system där flera lärosäten hade gemensam styrelse till att få en egen. Ett motiv för detta var att möjliggöra en ökad handlingsfrihet för lärosätet. Självklart medför de olika modellerna att styrelserna har varierande betydelse,

vilken kan sträcka sig från en mer strategisk roll (exempelvis Aalto) till något som mer har karaktären av ett godkännandeorgan (exempelvis Wien).

Även vid lärosäten utan egna styrelser finns i allmänhet centrala processer för strategiutveckling där den verkställande ledningen leder processerna. Det finns dock också högt rankade lärosäten, som University of Edinburgh i Skottland, där strategiutvecklingen i högre grad sker på fakultets- eller skolnivå. Vissa likheter finns här med svenska större och äldre lärosäten som Uppsala universitet, Lunds universitet och Stockholms universitet. Det ska påpekas att i de flesta studerade fall sker strategiutvecklingen vid lärosäten genom ett samspel mellan processer på flera olika nivåer vilket verkar nödvändigt för legitimitet, och också är en funktion av att medel i hög utsträckning kontrolleras på fakultets-, institutions- och forskarnivåerna.

# Svenska lärosätens styrelser

Under projektet har vi kartlagt och karakteriserat styrelseledamöternas professionella bakgrunder vid svenska lärosäten. Vi har också utfört ett stort antal intervjuer samt en workshop för att diskutera och analysera styrelsernas ansvar, roller, mandat och arbets sätt, samt kopplade styrkor och utmaningar. Bland de faktorer som identifierats som betydelsefulla finns:

- dynamiken mellan ordföranden och rektor;
- ordföranden som ledare för styrelsen,
- för uppdraget och lärosätet relevant kompetens hos ledamöterna,
- förekomsten av egenintressen hos ledamöter;
- varierande engagemang hos ledamöterna,
- mixen av ärenden som styrelsen har att hantera,
- mängden av ärenden som styrelsen har att hantera,
- styrelsens uppdrag och ansvar som vissa anser ottydligt.
- styrelsemötenas storlek

## KOMPETENTA OCH INSATTA LEDAMÖTER

I den tidigare nämnda rapporten, som projektet presenterades vid ett seminarium i Almedalen 2015, hade vi kartlagt de externa ledamöterna i svenska högskolestyrelser efter deras huvudsakliga professionella bakgrund. Detta var ett komplicerat arbete givet att många ledamöter har en mångfacetterad och kvalificerad bakgrund. I studien jämfördes situationen år 2007 och år 2013 vid olika sorters lärosäten. I det nedanstående presenteras bara huvuddragen av studien och för mer detaljerad information hänvisas till den nämnda studien.

Resultaten visade att personer med näringslivsbakgrund har blivit mer vanligt förekommande i styrelserna och dessa utgjorde år 2013 totalt 32 procent (+5 procent jämfört med år 2007) av de externa ledamöterna sammantaget. Intrycket är att detta är i linje med den tidigare regeringens intentioner. Samtidigt har en bakgrund inom politik, 11 procent (-7 procent) och kultur/samhälle<sup>23</sup>, 8 procent, (-4 procent) blivit mindre frekvent. Det är intressant att notera att det under perioden 2007–2013 också finns lärosäten som rört sig i motsatt riktning. Dessa är Göteborgs universitet, Södertörns högskola och Luleå tekniska universitet.

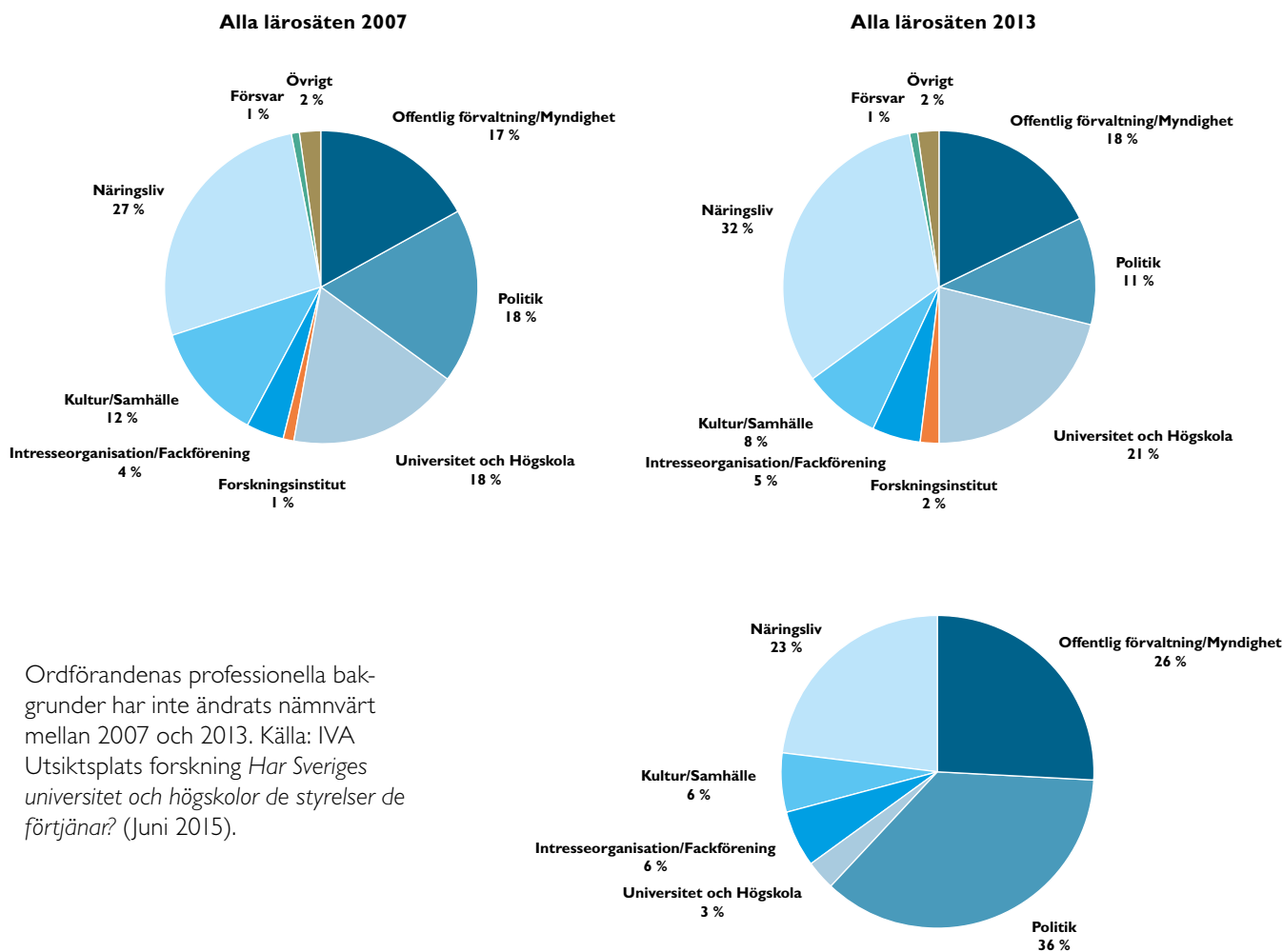
Under perioden 2007–2013 leddes trenden av de yngre flerfakultetslärosätena men detta är delvis missledande då en del äldre, och inte minst de tekniska lärosätena, redan hade en relativt stor andel personer med näringslivsbakgrund i styrelserna. Föga förvånande utgör de tekniska lärosätena den grupp som

har störst andel personer med näringslivsbakgrund i styrelserna, 47 procent.

Samtidigt som det är tydligt att näringslivsbakgrund blivit vanligare hos ledamöterna i högskolestyrelserna sammantaget så gäller det inte ordförandena. Dessa hade 2013, i likhet med 2007, oftast en bakgrund inom politik, 36 procent, (2013) eller offentlig förvaltning, 26 procent, (2013). Andelen ordföranden med näringslivsbakgrund var år 2013 23 procent. Sannolikt reflekterar den stora andelen ordföranden med politisk bakgrund att en god allmänpolitisk kunskap och motsvarande nätverk anses som speciellt önskvärda för ordföranden. Samma principiella argument kan troligen användas för att förklara den höga andelen ordföranden med bakgrund från offentlig förvaltning.

Bland de internationella lärosäten som studerats av Tillväxtanalys och IVA är näringslivsinslaget stort vid flera amerikanska lärosäten (Georgia Institute of Technology och University of Oregon), vid Nanyang Technological University (NTU) i Singapore samt vid Aalto-universitetet i Finland. Inget av de lärosäten som studerades saknar helt personer med näringslivsbakgrund men de som har minst andel är Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST), Helsingfors universitet och Wiens universitet. Situationen vid KAIST skiljer sig markant från den vid svenska tekniska lärosäten bland annat genom närvaron av representanter från fyra ministerier och få representanter från näringslivet.

Den huvudsakliga professionella bakgrunden för ledamöter i svenska lärosätens styrelser.  
 Källa: IVA Utsiktsplats forskning *Har Sveriges universitet och högskolor de styrelser de förtjänar?* (Juni 2015).



Ordförandenas professionella bakgrunder har inte ändrats nämnvärt mellan 2007 och 2013. Källa: IVA Utsiktsplats forskning *Har Sveriges universitet och högskolor de styrelser de förtjänar?* (Juni 2015).

## KOMPETENSER SOM BEHÖVS

Det är oerhört betydelsefullt att högskolestyrelserna är sammansatta på ett sätt som motsvarar vad lärosätena behöver för att utveckla sina kvaliteter, sin profil och för att kunna arbeta strategiskt.

Ordförandens roll som bollplank till rektor samt ledare för styrelsens arbete anses av i princip samtliga intervjuade som central. Dynamiken och förtroendet mellan rektor och ordförande anses speciellt viktig. Ordföranden bör, förutom att vara kunnig om akademien, bland annat ha ett stort och relevant nätverk inom breda verksamheter (politik, förvaltning, näringsliv m.m.). Generellt kan sägas att en ideal ordförande bör vara insatt, engagerad och proaktiv men inte ingripa i lärosätets dagliga verksamhet.

Styrelseledamöternas kompetenser är viktiga för att

möjliggöra ett effektivt strategiskt arbete i styrelsen. Vissa anser att dessa kompetenser i vid bemärkelse bör reflektera högskolans verksamhet. Bland kompetenser som eftersöks har speciellt nämnts kunskap om akademi, näringsliv, ekonomi, allmänpolitisk kompetens, media och kommunikation, främjande och "fundraising". De sista tre områdena illustrerar hur svenska lärosätenas situation och inriktning har påverkats av den ökade konkurrensen och globaliseringen.

I flera fall, exempelvis för Aalto-universitetet, har studerade lärosätens styrelser innehållit ledamöter från andra länder. Detta ses ofta som positivt då dessa ledamöter tillför perspektiv från andra system, samt kan ha ett annat perspektiv på uppdragen högre utbildning, forskning, innovation och samverkan. Internationella

ledamöter kan stärka lärosätens konkurrenskraft men eftersom svenska lärosäten med ett fåtal undantag är myndigheter så måste officiella dokument vara skrivna på svenska. Detta bidrar till att de internationella ledamöter som förekommer i svenska högskolestyrelser normalt kommer från ett annat skandinaviskt land. Situationen upplevs av vissa bedömare som otillfredsställande och begränsande, medan andra inte ser det som ett egentligt problem, och anser att internationella

perspektiv kan tillgodoses på andra sätt. Ett alternativ till internationella ledamöter är att universitetets ledning har en internationell rådgivande grupp<sup>24</sup>, något som prövats framgångsrikt vid Göteborgs universitet<sup>25</sup>. Sannolikt är det fördelaktigt om en sådan rådgivande grupp samverkar, inte bara med rektor och ledningen, utan också med styrelsen vid lämpliga tillfällen. En annan möjlighet är att ändra regelverket så att vissa dokument och protokoll kan vara författade på engelska.

## NOMINERINGSPROCESSEN

I Sverige har offentliga lärosäten i dag normalt en styrelse bestående av 15 ledamöter inklusive rektor, varav majoriteten är externa. Tre studentrepresentanter samt tre lärarrepresentanter ingår normalt. De externa ledamöterna utses sedan 2012 av regeringen efter förslag från en nomineringskommitté bestående av landshövdingen i det län där lärosätet är beläget, en person med kännedom om lärosätet samt en studentrepresentant. Under perioden 2007–2011 föreslog lärosätena de externa ledamöterna medan dessa dessförinnan togs fram av Regeringskansliet. Även rektor utses av regeringen på förslag av lärosätets styrelse (Högskoleförordningen 2 kap. 8§).

Utsiktsplats forskning anser att rekrytering av ledamöter alltid ska ske i relation till formulerade kompetensprofiler, där styrelsens helhet tagits i beaktande, och med hänsyn tagen till de utmaningar lärosätet har identifierat, och de strategier det formulerat.

I Ledningsutredningen som nyligen presenterades föreslås ett nytt nomineringsförfarande för de externa styrelseledamöterna. Förslaget innebär att den aktuella högskolestyrelsen, innan nya ledamöter ska utses, föreslår storlek och sammansättning av styrelsen samt önskade kompetensprofiler på de externa ledamöterna. En nomineringskommitté bestående av två personer, varav en föreslagits från den aktuella högskolans styrelse, tillsätts sedan av regeringen. Med anledning av utredningens förslag pågår ett arbete i Regeringskansliet för att se över nomineringsförfarandet för ordförande och de ledamöter som regeringen utser. Detta har nu resulterat i en proposition (Prop. 2015/16:131<sup>26</sup>) i vilken det föreslås att studenter och lärare i stället för att vara representerade i styrelsen för ett statligt universitet eller en högskola, ska få rätt att utse ledamöter i styrelsen. Då förordnandetiden för de lärosäten som sorterar under utbildningsdepartementet går ut 30 april 2016 och det inte är möjligt att införa ett eventuellt nytt system innan dess, så har regeringen utsett nomineringsgrupper för att lämna förslag på ledamöter för perioden 1 maj 2016 till 30 april 2017<sup>27</sup>. Utsiktsplats forskning är principiellt positivt inställt till förslaget men anser att det kan vara problematiskt att samtliga externa leda-

möter, till alla statliga lärosäten, i princip rekryteras samtidigt vart tredje år.

Generellt anser vi därför att regeringen bör överväga att utse de externa ledamöterna vid olika tillfällen. Detta då det, med en skärpt rekryteringsstrategi där emfasen läggs på att rekrytera enligt en övervägd kompetensprofil, kan vara svårt att hitta tillräckligt många kvalificerade och tillgängliga personer samtidigt. Vi föreslår att man istället antingen tillsätter en delmängd styrelseledamöter (i varje enskild styrelse) vid olika tillfällen eller att olika lärosätens styrelseledamöter tillsätts vid olika tillfällen. Ett sådant system skulle minska den tillfälliga belastningen på Regeringskansliet (Utbildningsdepartementet) och sannolikt göra det lättare att hitta kvalificerade kandidater.

Ytterligare en viktig aspekt för att kunna rekrytera högkompetenta personer till styrelserna är ersättningsnivåerna (arvode). För ordföranden varierar denna från 33 000 till 66 000 kronor per år<sup>28</sup>. Den högsta nivån gäller typiskt vid större universitet, de gamla tekniska högskolorna och Karolinska Institutet. De flesta högskolorna har de lägre arvodesnivåerna. För övriga styrelseledamöter är ersättningsnivåerna mellan 17 000 och 28 000 kronor. Arvodesnivåerna kan jämföras med dem som gällde vid Sveriges tekniska forskningsinstitut SP under 2014, där ledamöterna hade ett arvode på 80 000 kronor medan ordföranden tilldelades 160 000 kronor. Personalrepresentanter hade inget arvode. Vid RISE Research Institutes of Sweden som bland annat äger SP uppgår motsvarande ersättningsnivåer till 120 000 kronor respektive 60 000 kronor<sup>29</sup>. Enligt publicerade uppgifter<sup>30</sup> är styrelsearvodena ofta avsevärt högre vid finska lärosäten som Helsingfors universitet (18 000–30 000 euro) och Aalto-universitetet (18 000 euro) än vid svenska lärosäten. Styrelsearvoden inom näringslivet är ofta avsevärt högre<sup>31</sup>.

Utsiktsplats forskning har ingen synpunkt på exakt vilken nivå styrelsearvodena vid svenska lärosäten bör ligga men anser att den nuvarande nivån är för låg för att säkerställa rekryteringen av kompetens till styrelserna och för att ge tillräckliga incitament till ett aktivt styrelsearbete.

## STYRELSEARNAS STORLEK

Som redan nämnts består styrelserna vid svenska offentliga högskolor och universitet normalt av 15 personer varav sex är utsedda av studenter och lärare. Företrädare för personalorganisationerna har närvaro- och yttranderätt (*Högskolelagen 2 kap. 4 §*). Vid styrelsemöten finns oftast ytterligare personer närvarande, främst tjänstemän vid lärosätet. Något olika modeller finns för hur detta går till och i en del fall är tjänstemän (med undantag för exempelvis förvaltningschef och prorektor) bara närvarande vid en eller några punkter på dagordningen. Dock medför antalet inblandade personer att det, enligt utsago, kan vara ända upp till ca 30 personer närvarande vid ett styrelsemöte vilket många intervjuade ser som ett hinder för en insatt och proaktiv strategisk diskussion. Tillväxtanalys rapporter och IVAs kartläggning visar att storleken på högskolestyrelser kan variera mycket. Spannet bland de studerade internationella lärosätena sträcker sig från sju ledamöter vid Aalto-universitetet

till 21 vid University of Edinburgh. Då styrelserna som diskuterats ovan kan ha olika roller vid högskolor och universitet är det svårt att dra någon direkt slutsats om effekterna av detta men det är intressant att man vid det relativt nya Aalto-universitetet valt att ha en liten styrelse med enbart externa ledamöter.

Många bedömare som intervjuats under projektet har ansett att det, för att möjliggöra ett mer kraftfullt strategiskt arbete, bör bli möjligt att låta styrelserna vara mindre än idag. Därför är det glädjande att Ledningsutredningen föreslagit att det ska bli möjligt.

Förslaget möjliggör mindre styrelser än i dag vilket, i likhet med förslaget om ny nomineringsprocess, är positivt. Dock öppnar utredningen också för att de externa ledamöterna inte nödvändigtvis alltid skulle vara i majoritet i alla styrelser. Projektet anser att de externa ledamöterna alltid bör vara i majoritet i styrelserna. Detta för att säkerställa att lärosätets utveckling relaterar till samhällets kort- och långsiktiga behov i vid mening.

## ANSVAR OCH ARBETSFORMER

En viktig fråga är vilka eventuella förändringar av ansvar och arbetsformer som behövs för att gynna styrelsernas strategiska arbete. Något som sannolikt blir allt viktigare givet den ökande internationella och nationella konkurrensen och det ökande behovet av profilering.

Lärosäten är komplexa organisationer och i mångt och mycket väsensskilda från andra sorters myndigheter och från företag. Något som ofta framförs från bedömare är att högskolornas styrelserns ansvar och mandat är mer otydligt definierade än för styrelser i näringslivet eller vid forskningsinstitut. I dag har lärosätetsstyrelserna enligt regelverket insyn i, och ansvar för, verksamheten samt ska ta beslut i frågor av principiell vikt. Det är dock enligt flera intervjuade i realiteten så att det ofta är otydligt vad som är ”av principiell vikt” och därmed i vilka fall styrelsen behöver ta beslut.

Ett exempel på den upplevda otydligheten är att styrelsen tar beslut om förslag till rektor men rektor utses av regeringen. Då lärosätena är myndigheter är detta rimligt, men eftersom styrelsen samtidigt har ansvar för lärosätets verksamhet som helhet kan det också ses som en ologisk uppdelning. Dessutom kan det delade ansvaret och de komplexa ansvarsförhållandena orsaka problem vid en eventuell konflikt mellan rektor och styrelse.

Som jämförelse följer styrelsens arbete vid forskningsinstitutet SP en antagen bolagsordning och en arbetsordning fastställs årligen. Denna reglerar bland annat arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören. Det framgår tydligt att styrelsen ska

fastlägga SP:s strategiska inriktning och utse vd. Även vid lärosäten ska styrelsen sedan 2011 ta beslut om en arbetsordning men troligen behöver tid avsättas speciellt för att med jämna mellanrum fastställa vad styrelsen och ledningen anser vara frågor av principiell vikt.

Detta är viktigt också då många intervjuade har framhållit att styrelserna är alltför belastade av ”detalj-ärenden” och digra agendor, vilket gör att den tillgängliga tiden för att sätta sig in i och diskutera strategiska frågor är begränsad. Det är således sannolikt betydelsefullt att föra bort en del frågor från styrelsens bord. Flera intervjuade vittnar om att styrelserna inte sällan tar beslut i frågor som kunde delegeras till andra nivåer inom lärosätet.

Vid företag har varje ledamot ett stort individuellt ansvar medan detta är mindre tydligt formulerat i högskoleförordningen<sup>32</sup> och högskolelagen<sup>33</sup>. Det kan därför vara av intresse att tydliggöra ansvaret för universitets- och högskolestyrelser som helhet samt för individuella ledamöter. Det är dessutom viktigt att synliggöra ledamöternas personliga ansvar för att säkerställa att dessa är närvarande, engagerade och väl insatta i styrelsearbetet. Enligt flera intervjuade varierar graden av engagemang och närvaro avsevärt.

För att öka ledamöternas kompetens och engagemang är utbildning också betydelsefullt. Heterogenitet i styrelser är på många sätt positivt då det tillför olika perspektiv som kan brytas mot varandra. Samtidigt varierar graden av erfarenhet av styrelse- och

ledningsarbete avsevärt bland styrelseledamöter. Därför behöver det genom högkvalitativa utbildningar säkerställas att alla ledamöter har möjlighet att bidra på ett så bra sätt som möjligt, och dessutom förstår det ansvar som en ledamot har, samt de förväntningar som finns. Olika former av mentorskap skulle också kunna komma ifråga.

Ett förekommande problem är att vissa styrelseledamöter tenderar att agera som representanter för ett intresse av något slag istället för att ta fullt ansvar för lärosätet som helhet. Det är därför positivt att Ledningsutredning, och nu en proposition<sup>34</sup>, föreslagit att studenter och lärare inte längre ska utse ”representanter” till styrelsen, utan ha rätt att utse ledamöter. Detta tydliggör ledamöternas helhetsansvar och att dessa ska företräda lärosätet snarare än parter. Det bör framhållas att problematiken inte enbart förekommer bland lärare och studenter utan också kan handla om andra ”särintressen” i styrelserna. Även detta problem illustrerar vikten av att ledamöternas ansvar tydliggörs.

Rekrytering av nya styrelseledamöter bör som redan diskuterats ske på basis av definierade kompetensprofiler där det samlade kompetensbehovet i styrelsen analyserats. De flesta externa styrelseledamöter har sin primära verksamhet utanför den akademiska världen och det är därför inte alla som har en god kunskap om, eller förståelse för, hur akademisk verksamhet bedrivs. Något som ibland upplevts som ett problem är att ledamöter diskuterar och/eller vill driva högskole-

verksamhet efter en mer ”företagsliknande” modell utan djupare insikt i komplexiteten och bredden i en organisation där forskare och fakulteter har relativt stor frihet.

Något som anses betydelsefullt för styrelsens arbete är att ordföranden är proaktiv, kunnig, en bra ledare och dessutom har möjlighet att avsätta tillräckligt med tid för uppdraget. Dynamiken mellan rektor och ordföranden är som tidigare nämnts betydelsefull.

Utsiktsplats forskning anser att det är generellt betydelsefullt att befästa styrelsernas strategiska roller och ansvar. Samtidigt måste ansvaret för utförandet av det strategiska arbetet och drivandet av strategiska processer vid ett lärosäte ligga på rektor. Styrelsen kan normalt inte förväntas ta det strategiska initiativet men är central i de diskussioner och beslut som behövs vid strategiska överväganden. Även om rektor har ansvaret för de strategiska processerna bör initiativ kunna tas även av styrelsen, dock i samråd med rektor. Det är viktigt att ”övertaskningar” undviks för såväl styrelsen som rektor. Självklart måste också lärosätets personal och studenter involveras i strategiprocesser. Detta såväl för att ta tillvara dessas kompetenser som av demokrati- och medbestämmandeskäl.

För att utveckla styrelsernas arbetsprocesser vid svenska lärosäten, speciellt vad gäller det strategiska arbetet, bör en plattform för diskussion och utbyte av information inrättas. En sådan kan förslagsvis placeras på Sveriges universitets- och högskoleförbund, SUHF.

## ÄGARSTYRNING OCH STRATEGISK UTVECKLING

Andra relaterade strategiska överväganden är mindre kopplade till styrelserna i sig. Flera intervjuade har poängterat vikten av att staten är tydlig i sitt ägaransvar och att en strategidialog sker mellan Utbildningsdepartementet och lärosätet. En förekommande synpunkt är att även styrelseordföranden bör vara involverad i dialogen. Samtidigt som staten bör bli tydligare i sitt ägaransvar så anser de flesta som intervjuats att styrningen inte bör bli mer detaljerad, regleringsbrevens längre eller återrapporteringskraven

fler. Lärosätens autonomi bör alltså värnas men huvudmannens ansvar kvarstår.

En möjlighet som framförts vid flera tillfällen är att undersöka möjligheten att utveckla fleråriga utvecklingskontrakt efter exempelvis dansk modell. I ett sådant system skulle lärosätet och ägaren (staten) komma överens om långsiktiga och utvärderingsbara mål för utbildning, forskning och samverkan (exempelvis för en femårsperiod) samtidigt som detaljstyrning undviks.

# Slutord

Universitet och högskolor blir alltmer utsatta för nationell och internationell konkurrens om exempelvis kompetenta forskare, studenter och finansiella medel. Samtidigt är förväntningarna på lärosätenas kort- och långsiktiga samhällseffekter höga vilket bidrar till en trend där lärosätena fått en större autonomi från huvudmannen staten, och också arbetar alltmer med strategier och profilering. Den ökande autonomin drivs dessutom av ett större behov av finansiell frihet hos lärosätena samt av ett behov att kunna samverka och samarbeta fritt, inte minst internationellt.

Projektet anser att lärosätenas styrelser är en nyckelfaktor för att stärka svenska universitets och högskolors förmåga att arbeta strategiskt och vara konkurrenskraftiga. Efter att ha studerat flera internationella universitet anser vi att den svenska modellen med en styrelse per lärosäte bör behållas och utvecklas. Detta bör ske genom att befästa och stärka styrelsernas strategiska roller samt genom att tydliggöra mandat och ansvar.

Utsiktsplats forskning anser att det finns behov av vissa förändringar kopplade till styrelserna vars utformning och arbetssätt förändrats mycket lite under senare decennier. Samtidigt vill vi påpeka att den grundläggande styrelsemodellen vid svenska lärosäten är bra. Våra förslag handlar alltså primärt om att förbättra styrelsernas förmåga att ta ansvar, agera och göra skillnad.

## Utsiktsplats forskning vill framföra följande:

- Rekryteringen av nya ledamöter till en styrelse ska alltid vara grundad på definierade kompetensprofiler och hänsyn ska tas till lärosätets sammantagna behov. Rekryteringen av en kunnig och proaktiv ordförande med bra nätverk är speciellt betydelsefull.
- Nomineringsprocessen för nya ledamöter till styrelserna bör ändras i enlighet med Ledningsutredningens förslag men antalet ledamöter i nomineringskommittén bör vara flexibelt i relation till det aktuella lärosätets behov. Samtidigt anser Utsiktsplats forskning att styrelseledamöter bör utses så att alla externa ledamöter inte utses samtidigt. Detta för att öka antalet tillgängliga högt kompetenta individer samt för att minska belastningen på Regeringskansliet.
- Arvodensnivåerna för såväl ordföranden som ledamöter bör höjas för att säkerställa tillgången av kompetenta ledamöter samt för att ge incitament till ett proaktivt styrelseengagemang.
- Det är positivt att Ledningsutredningen föreslår att det ska bli möjligt med mindre styrelser. Samtidigt anser projektet att de externa ledamöterna alltid ska vara i majoritet i samtliga lärosätens styrelser.
- Ledamöter får i styrelserna inte agera för en specifik intressegrupp utan ska se till lärosätets bästa. Detta ansvar bör framgå tydligt i relevanta regleringar. Utsiktsplats forskning stödjer Ledningsutredningens förslag att studenter och lärare ska ha rätt att utse ledamöter, snarare än att vara "representerade" i styrelsen.
- Ett proaktivt styrelsearbete bör krävas av såväl ordföranden som ledamöterna. Passivitet eller frånvaro under en längre tid bör kunna resultera i att man fråntas styrelseuppdraget och/eller ersättning.
- För att möjliggöra ett bra styrelsearbete där alla ledamöter bidrar är det viktigt att dessa snabbt lär sig såväl hur akademisk verksamhet fungerar som hur styrelsearbete bedrivs. Därför bör högkvalitativa styrelseutbildningar finnas som ledamöterna i normalfallet bör genomgå. Mentorskap kunde också vara en intressant stödform för oerfarna ledamöter.
- Styrelsernas ansvar och befogenheter bör förtydligas för att undvika att de är alltför belastade med detaljrenden. Styrelsen måste ha tillräcklig tid för strategiska diskussioner. Även ledamöternas personliga ansvar bör förtydligas.
- En vidareutveckling av statens strategiska ägarstyrning av lärosätena bör ske samtidigt som detaljstyrningen och återrapporteringskraven inte får öka. Lärosätenas autonomi bör alltså värnas samtidigt som staten tar sitt ägaransvar. En möjlighet som bör övervägas är att införa fleråriga och utvärderingsbara utvecklingskontrakt. Såväl rektor som ordföranden bör vara involverade i den strategiska dialogen med Regeringskansliet.
- En plattform för diskussion och utbyte av information om arbetsformer, kultur och andra villkor för styrelserna bör startas. En sådan kunde placeras på Sveriges universitets- och högskoleförbund (SUHF).

# Bilaga

## INTERVJUER OCH WORKSHOP

### Intervjuer

- *Dan Brändström*, ordförande Linnéuniversitetet
- *Per Eriksson*, tidigare rektor Lunds universitet
- *Pam Fredman*, rektor Göteborgs universitet
- *Lena Gustafsson*, rektor Umeå universitet
- *Anders Hamsten*, då rektor Karolinska institutet
- *Maria Khorsand*, VD SP
- *Bjarne Kirsebom*, styrelseledamot Jönköping University
- *Björn O. Nilsson*, VD Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA) och styrelseledamot Högskolan i Gävle
- *Karin Röding*, då rektor Mälardalens högskola, nu statssekreterare
- *Olof Sandén*, VD Rise Holding
- *Johan Schnürer*, vicerektor för samverkan, SLU
- *Jan-Eric Sundgren*, Volvo Group, tidigare rektor Chalmers
- *Harriet Wallberg*, universitetskansler
- *Eva Åkesson*, rektor Uppsala universitet

### Deltagare i IVAs workshop om universitets- och högskolestyrelser (29/9 2015):

- Arne Wittlöv, Pam Fredman, Gunnar Svedberg, Eva Åkesson, Christina Ullenius, Anders Broström, Andreas Nyström, Dan Brändström, Johan Alvfors, Per Eriksson, Martin Wikström

Intervjuade vid Aaltos och Köpenhamns universitet är angivna i underrapporten om dessa lärosäten.

## FOTNOTER

1. [http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.201965214d8715afd12c904/1432622109951/pm\\_2014\\_25\\_Styrning+och+organisation+av+universitet.pdf](http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.201965214d8715afd12c904/1432622109951/pm_2014_25_Styrning+och+organisation+av+universitet.pdf)
2. [http://www.uibk.ac.at/index/finanzabteilung/ug2002\\_englisch.pdf](http://www.uibk.ac.at/index/finanzabteilung/ug2002_englisch.pdf)
3. <http://www.au.dk/om/organisation/regelsamling/0%3A-styrelse%2C-administration/01/historisk/lbk280/?b=5789>
4. [http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen\\_uudistaminen/?lang=en](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/koulutuspolitiikka/Hankkeet/Yliopistolaitoksen_uudistaminen/?lang=en)
5. [http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.7c32bdc1150ad50d8f13fc7/1446124622172/svardirekt\\_2015\\_22\\_S%C3%A5+stys+och+leds+universitet+K%C3%B6penhamn+och+Aalto.pdf](http://www.tillvaxtanalys.se/download/18.7c32bdc1150ad50d8f13fc7/1446124622172/svardirekt_2015_22_S%C3%A5+stys+och+leds+universitet+K%C3%B6penhamn+och+Aalto.pdf)
6. [http://www.regeringen.se/contentassets/8f7d8be9a47a4b2ea6baa1e48173bf84/utvecklad-ledning-av-universitet-och-hogskolor-sou-2015\\_92.pdf](http://www.regeringen.se/contentassets/8f7d8be9a47a4b2ea6baa1e48173bf84/utvecklad-ledning-av-universitet-och-hogskolor-sou-2015_92.pdf)
7. IVA Utsiktsplats forskning: *Har Sveriges universitet och högskolor de styrelser de förtjänar? Rapport juni (2015)*. <http://iva.se/globalassets/info-trycksaker/utsiktsplats-forskning/utsiktsplats-forskning-har-sveriges-universitet-och-hogskolor-de-styrelser-de-fortjanar-b.pdf>
8. Ej från det aktuella lärosätet.
9. Se exempelvis: <https://www.pwc.se/sv/skatteradgivning/assets/ersattningsnivaer-i-svenska-styrelser-3.pdf> och nedan
10. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>



11. <http://www.topuniversities.com/university-rankings>
12. <http://www.leidenranking.com/>
13. <http://www.shanghai ranking.com/>
14. <http://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/pm/pm/2014-12-08-styrning-och-organisation-av-universitet-----en-internationell-utblick-med-atta-exempel.html>
15. <https://uwaterloo.ca/about/>
16. <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002298/229831E.pdf>
17. <http://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/pm/pm/2014-12-08-styrning-och-organisation-av-universitet-----en-internationell-utblick-med-atta-exempel.html>
18. <http://www.regeringen.se/contentassets/1c95444a7c234fe88cc8e16423dd1413/resurser-for-kvalitet-hela-dokumentet-sou-200781>
19. <http://www.regeringen.se/contentassets/e23c5b1112974ed3b52d1eb439ee3152/sjalvstandigalorosaten-sou-2008104>
20. <http://www.regeringen.se/contentassets/f9a0f60d964a43319a5a6320172d6a73/ledningsfunktioner-i-hogskolan-dir.-201470> *Utredningens direktiv, rapport finns i referens 2*
21. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/proposition/2010/03/prop.-200910149/>
22. <http://www.tillvaxtanalys.se/publikationer/svar-direkt/svar-direkt/2015-10-29-sa-styrs-och-leds-universiteten-i-kopenhamn-och-aalto----tva-fallstudier.html>
23. Exempelvis redaktörer, författare, musiker, konstnär, riksbibliotekarie.
24. Ska inte förväxlas med en internationell vetenskaplig rådgivande grupp.
25. Personlig kommunikation med rektor Pam Fredman.
26. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/proposition/2016/03/prop.-201516131/>
27. Regeringsbeslut med Dnr: U2015/04830/UH
28. Regeringens beslut med diarienummer: U2014/3697/UH
29. [http://www.ri.se/sites/default/files/files/docs/bolagsstyrningsrapport\\_2014\\_o.pdf](http://www.ri.se/sites/default/files/files/docs/bolagsstyrningsrapport_2014_o.pdf)
30. <http://ylioppilaslehti.fi/2013/12/nollasta-neljan-nesmiljoonaan/>
31. <https://www.pwc.se/sv/skatteradgivning/assets/ersattningsnivaer-i-svenska-styrelser-3.pdf>
32. [https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Hogskoleforordning-1993100\\_sfs-1993-100/?bet=1993:100#K2](https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Hogskoleforordning-1993100_sfs-1993-100/?bet=1993:100#K2)
33. [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Hogskolelag-19921434\\_sfs-1992-1434/#K1](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Hogskolelag-19921434_sfs-1992-1434/#K1)
34. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/proposition/2016/03/prop.-201516131/>

KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN (IVA) är en fristående akademi med uppgift att främja tekniska och ekonomiska vetenskaper samt näringslivets utveckling. I samarbete med näringsliv och högskola initierar och föreslår IVA åtgärder som stärker Sveriges industriella kompetens och konkurrenskraft. För mer information om IVA och IVAS projekt, se IVAs webbplats: [www.iva.se](http://www.iva.se).

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2016  
Box 5073, SE-102 42 Stockholm  
Tfn: 08-791 29 00

IVAS RAPPORTER: Inom ramen för IVAS verksamhet publiceras rapporter av olika slag. Alla rapporter sakgranskas av sakkunniga och godkänns därefter för publicering av IVAS vd.

UNDERLAGSSTUDIE (IVA-R): Inom verksamheten produceras underlagsrapporter som material för att belysa olika frågeställningar. Uppdrag kan till exempel ges till enskilda projektmedlemmar, forskare vid universitet och högskolor eller konsultföretag. Författarna står själva för innehållet, och IVA står nödvändigtvis inte bakom analys, slutsatser och eventuella rekommendationer. Inför publicering sakgranskas rapporten av IVA för att garantera vetenskaplighet och kvalitet.

IVA-R 487  
ISSN: 1102-8254  
ISBN: 978-91-7082-916-1

Projektledare: Martin Wikström, IVA  
Redaktör: Lars Nilsson, IVA  
Layout: Anna Lindberg & Pelle Isaksson, IVA

Denna studie finns att ladda ned som pdf-fil  
via IVAs hemsida [www.iva.se](http://www.iva.se)





KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN