

Har Sveriges universitet och högskolor de styrelser de förtjänar?

IVA-projektet *Utsiktsplats forskning*

FÖRORD

IVA-projektet *Utsiktsplats forskning* genomför för närvarande ett delprojekt om de svenska lärosätenas styrning och organisation. Denna studie är en del i rapporteringen av det arbetet. I studien har vi kartlagt hur styrelseledamöternas huvudsakliga professionella bakgrund och erfarenheter ser ut vid svenska högskolor och universitet och jämfört med några utvalda internationella lärosäten samt vissa forskningsinstitut. Vi har också genom intervjuer samlat synpunkter på styrelsernas roller, mandat och arbetssätt.

Gunnar Svedberg
Styrgruppsordförande

Martin Wikström
Huvudprojektledare

Richard Andersson
Analytiker

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.

Utgivare: Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien (IVA), 2015
Box 5073, SE-102 42 Stockholm
Tfn: 08-791 29 00

IVA-R 481
ISSN: 1102-8254
ISBN: 978-91-7082-897-3

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

SAMMANFATTNING

Stora förväntningar finns på att universitet och högskolor ska bidra till en positiv samhällsutveckling på kort och lång sikt. Samtidigt befinner sig lärosätena i en alltmer globaliserad värld där man konkurrerar om medel, studenter och kvalificerad personal. Flera reformer har därför genomförts, i Sverige och utomlands, för att öka lärosätenas konkurrenskraft och möjligheter till strategiska satsningar och profilering.

Många av reformerna ökar högskolornas självständighet från staten, och ställer krav på att lärosätena själva har tillräckliga styrningsmekanismer och kan organisera sin verksamhet. Här spelar lärosätenas styrelser betydelsefulla roller och några frågor är om dessa har de villkor, den kompetensmix, det mandat och den arbetskultur som behövs för uppdraget.

I den här studien har vi kartlagt ledamöternas dominerande erfarenhetsbas vid svenska högskolor och gör jämförelser med hur det ser ut vid några utvalda lärosäten internationellt. Vi har dessutom genomfört ett relativt stort antal intervjuer för att samla synpunkter om det sätt styrelserna arbetar och utses på, samt på ordförandens roller. De åsikter som framförs i denna studie bygger intervjuerna.

Resultaten från studien visar bland annat på bety-

delsen av styrelserna och hur andelen ledamöter med näringslivsbakgrund under det senaste decenniet ökat i dessa. Samtidigt har andelarna för ledamöter med politisk och kulturell/samhällelig bakgrund minskat. Näringslivsbakgrund är den vanligaste erfarenhetsbasen sammantaget. Men är särskilt hög vid de tekniska lärosätena. Samtidigt kan noteras att en bakgrund inom politiken är vanligast bland ordförandena, följt av en bakgrund inom offentlig förvaltning. Utländska ledamöter är sällsynta och är allmänhet svensktalande när de förekommer. För internationell rådgivning kan istället rådgivande paneler med seniora utländska personer användas.

Styrelsearbetet fungerar ofta relativt väl vid svenska högskolor även om flera av de intervjuade anser att styrelserna kunde vara något mindre och att mer tid kunde avsättas för stora strategiska frågor. Ett annat problem är att ledamöterna ofta har olika erfarenhet av styrelsearbete. Ett relativt sett större bekymmer, enligt de intervjuade, kan vara att en del ledamöter ser sig som representanter för en grupp snarare än ser till helheten för lärosätet. Ordförandens roll är central och denne fungerar ofta som ett konstruktivt bollplank för rektor.

INLEDNING

Förväntningarna på universitet och högskolors effekter på samhället är enorma och lärosätena ska bland annat bidra med:

- banbrytande forskning,
- högkvalitativa arbetsmarknadsrelevanta utbildningar,
- nya innovationer och företag,
- lösningar på samhällsproblem och de stora utmaningar som världen och Sverige brottas med.

Det är inte bara i Sverige och Europa som förväntningarna på lärosätena är stora utan så är fallet i många länder inklusive stora ekonomier som USA, Kina, Indien, Brasilien och Japan. Trenden är tydlig i många länder i olika steg av ekonomisk utveckling.

Förväntningarna har bidragit till att man i många fall sett och ser över ramvillkoren för universitet och högskolor. Detta är kopplat till ett upplevt behov av att lärosäten bör och ska kunna profilera sig starkare och konkurrera i en alltmer globaliserad värld. I exempelvis Finland, Österrike och Danmark har lärosätena fått en kraftigt ökad handlingsfrihet och autonomi från staten. I USA kan man se att även offentliga universitet arbetar för att utveckla tydligare profiler och

vara attraktiva för studenter, forskare och ekonomiska medel. Det är nämligen inte alltid som de stora förväntningarna på lärosäten medför att större basresurser tillförs. I USA har snarare de offentliga resurserna minskat under senare år vilket bland annat bidragit till mycket kraftiga ökning av studentavgifterna.

Den internationella konkurrensen mellan lärosäten om studenter, forskare och ekonomiska medel har ökat. Utbildnings- och forskningssystemens nationella karaktärer har naggats i kanten av exempelvis en ökad personmobilitet, ett mer rörligt kapital och digitaliseringens effekter. Akademisk forskning har visserligen, sedan länge, utförts i internationella nätverk (ofta på forskarnivå) men den ökade mobiliteten kombinerat med framväxten av nya starka och stora ekonomier ställer krav på strategier och åtgärder för att hävda konkurrenskraften. En illustration av globaliseringen är framväxten av fler internationella universitetsnätverk och förekomsten av satellit-campus i andra länder.

I Sverige har lärosätenas förutsättningar för att profilera sig och stärka sin nationella och internationella konkurrenskraft diskuterats under många år

och flera reformer har genomförts. Bland annat har universitet och högskolor fått en högre grad av autonomi från staten med lägre krav på hur den interna organisationen ska utformas, och de offentliga externa forskningsmedlen har ökat (medlen för utbildning har däremot snarare urholkats). Genom vissa av reformerna har man velat ge möjligheter till nya sätt att organisera lärosätenas verksamhet och öka

det strategiska tänkandet. I detta ingår att ge möjligheten till att, åtminstone i viss mån, stärka lärosätenas centrala strategiska arbete och minska det politiska inflytandet i styrelserna. Reformerna har bidragit till en debatt om akademins kollegiala värdegrund och processerna för kollegialt inflytande. Något starkare ledningsfunktioner behöver dock inte nödvändigtvis stå i motsatsställning till kollegialt inflytande.

VAD BETYDER HÖGSKOLESTYRELSENA FÖR DEN STRATEGISKA UTVECKLINGEN?

På senare år har flera reformer genomförts i Sverige i syfte att stärka universitet och högskolors självständighet och autonomi samt minska det politiska inflytandet.

Att lärosäten har kompetenta och erfarna styrelser är betydelsefullt för den strategiska och organisatoriska utvecklingen och därmed för ett lärosätes konkurrenskraft. En bra styrelse, som kan fungera konstruktivt och proaktivt tillsammans med ledningen, kräver dock bland annat en god kompetensmix bland ledamöterna och att styrelsen förutom

lagstadgade frågor om redovisning, ekonomi och arbetsordning diskuterar prioriterade strategiska och organisatoriska frågor. Alltför stora styrelser kan, enligt intervjuade, vara hämmande för diskussionen och strategiutvecklingen liksom för förmågan att ta beslut. I vissa fall anses styrelsearbetet vid svenska lärosäten vara alltför belastat av detaljer. Där styrelserna fungerar väl är de, enligt flera intervjuade, proaktiva, engagerade och tar ställning för lärosätets bästa.

HÖGSKOLESTYRELSENS ORGANISATION INTERNATIONELLT

Internationellt finns många modeller för styrelser vid högskolor och universitet. I Sverige och i närområdet har i allmänhet varje lärosäte sin egen styrelse som har det övergripande ansvaret för större frågor som strategi, budget och organisation, samt ger ramar till rektor och den högsta ledningen. I USA är det däremot vanligt förekommande med en samlad styrelse för ett helt delstatligt universitetssystem och i Schweiz har ETH¹ i Zürich och EPFL² i Lausanne gemensam styrelse. I framför allt USA har ledningen vid offentliga universitet ofta en stark ställning och styrelsen involveras primärt vid mycket stora förändringar av ett lärosätes verksamhet, vid den årliga rapporteringen eller då det är nödvändigt av formella/juridiska skäl.

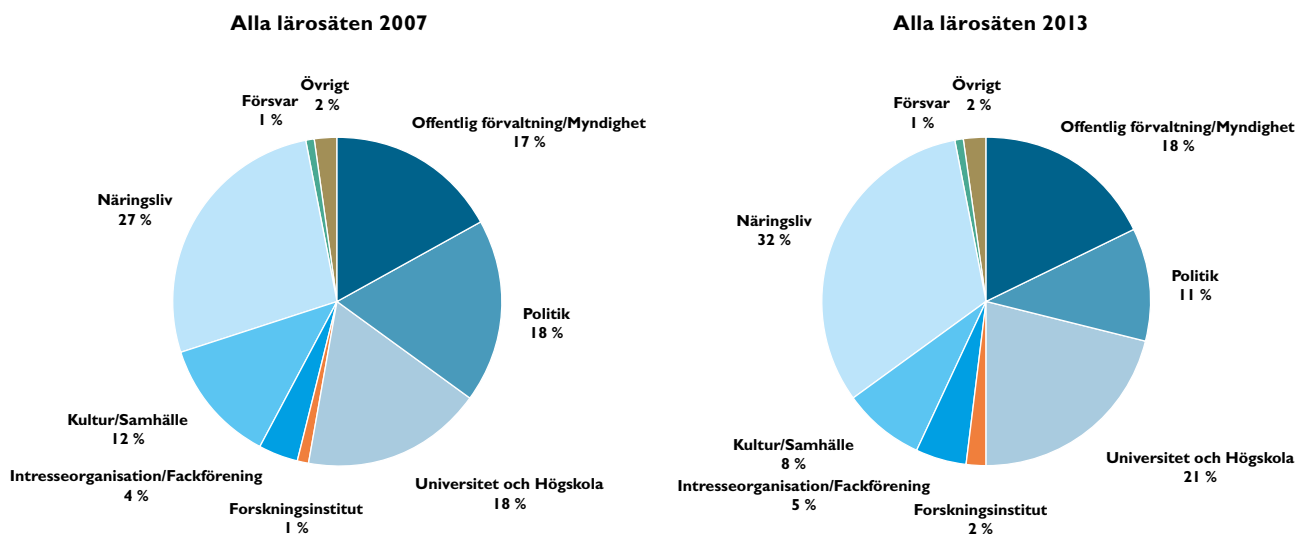
Olikheterna är relativt stora även i de fall styrelserna, som i Sverige, bara ansvarar för ett lärosäte. Exempelvis har Aalto-universitetet i Helsingfors en styrelse bestående av sju externa ledamöter som utses av lärosätets kommitté för akademiska ärenden (kollegialt organ). Wiens universitet har en styrelse bestående av nio ledamöter där regeringen utser fyra och universitetet fyra personer (dessa väljer sedan den sista ledamöten). Styrelsen är i detta

fall primärt ett godkännande organ. Styrelsen vid Köpenhamns universitet består av elva externt tillsatta personer varav fem är interna vid lärosätet. De sex externa ledamöterna kommer från olika delar av det danska samhället.

Board of Trustees vid Nanyang Technological University (NTU, Singapore) i sin tur har hela 19 medlemmar som formellt utses av utbildningsministern, men i praktiken föreslås av styrelsen. Inga särskilda krav finns på sammansättningen, men man kan notera att olika delar av samhället finns representerade, med tonvikt på personer med näringslivserfarenhet.

Ovanstående exempel illustrerar att styrelserna för lärosäten kan se väldigt olika ut. I Sverige ska offentliga högskolor, enligt Högskoleförordningen, ha 15 ledamöter varav lärare och studenter har rätt till tre platser vardera. Dessutom ingår rektor i styrelsen. Ledamöterna, förutom student- och lärarrepresentanterna, utses av regeringen efter ett nomineringsförfarande (se sid 12). Vid lärosäten som drivs i stiftelseform som Chalmers tekniska högskola, Högskolan i Jönköping och Handelshögskolan i Stockholm är styrelserna något mindre (10–14 personer).

Figur 1. Bakgrunden för de av regeringen utsedda ledamöterna i alla inkluderade universitets- och högskolestyrelser för 2007 (vänster) och 2013 (höger).



KARTLÄGGNING AV LÄROSÄTENAS STYRELSE

IVA-projektet, *Utsiktsplats forskning*, har kartlagt styrelseledamöterna som utsetts av regeringen vid 32 lärosäten efter deras dominerande professionella bakgrunder. Projektet har också tittat på hur bakgrunderna förändrats sedan 2007. Detta är relativt komplicerat då många ledamöter har en bred och multidimensionell erfarenhetsbas. Av speciellt intresse är styrelseordförandena som spelar viktiga roller som ledare och länk mellan styrelsen och lärosätets operativa ledning.

Analys av högskolornas styrelser 2007 & 2013

Undersökningen av styrelserna för Sveriges högskolor och universitet utfördes för 2007 och 2013³ för att få en uppfattning om vilken erfarenhetsbakgrunder de olika ledamöterna har och om det finns en trend i hur styrelsesammansättningen har förändrats. Lärosäten som slogs samman eller bildades under perioden exkluderades från analysen.⁴ Alla övriga 32 lärosäten är inkluderade.

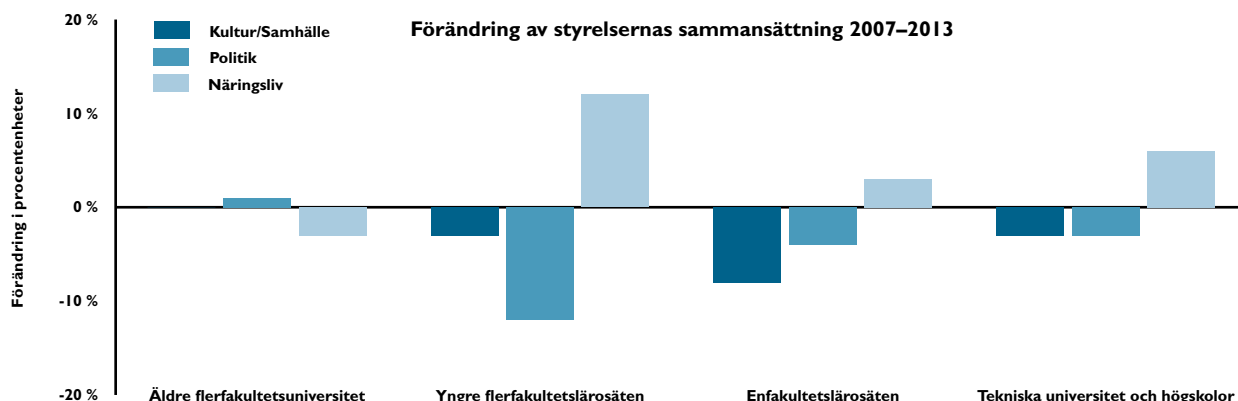
Vid offentliga lärosäten utser regeringen som redan nämnts åtta ledamöter samt rektor. Därutöver utses tre lärarrepresentanter och tre studentrepresentanter. I analysen har vi valt att fokusera på de åtta ledamöterna som regeringen utser.⁵ Bakgrunden hos varje ledamot har klassificerats i någon av nedanstående kategorier:

- Myndigheter och offentlig förvaltning (exempelvis generaldirektör, landstings-/regiondirektör)
- Politik (exempelvis riksdagsledamot, tidigare statsråd, landstings-/kommunalråd)
- Universitet och högskola (exempelvis docent, professor, rektor)
- Forskningsinstitut (exempelvis "expert researcher")
- Intresseföreningar, fackföreningar⁶, och andra idéburna organisationer (exempelvis förbundsordförande, vd)
- Kultur och samhälle (exempelvis redaktör, författare musiker, konstnär, riksbibliotekarie)
- Näringsliv (exempelvis vd, vice vd)
- Försvar (exempelvis general, generallöjtnant, konteramiral)
- Övriga (exempelvis advokat, rådgivare)

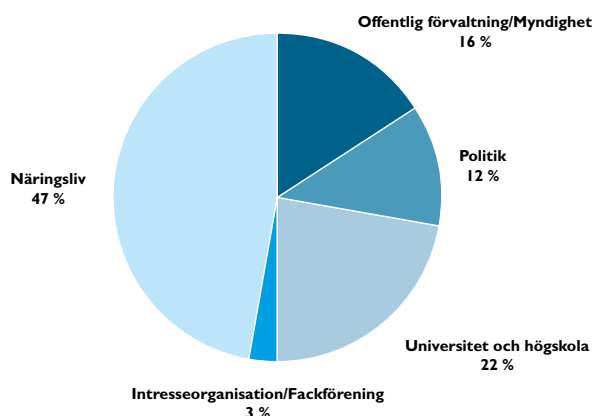
Som redan nämnts är kategoriseringen inte okomplicerad då många ledamöter har en lång och multifacetterad bakgrund.

Vid en snabb överblick av lärosätenas styrelser och hur de har förändrats från 2007 till 2013, kan vi notera att de tre vanligaste bakgrunderna 2007 var näringsliv, politik samt universitet och högskola (se figur 1), och att näringsliv var vanligast förekommande (27 procent). 2013 hade denna grupp växt ytterligare, till 33 procent, medan grupperna politik och kultur/samhälle minskat tydligt. Mindre

Figur 2. Diagram över de största förändringarna för de fyra kategorierna av lärosäten; äldre flerfakultetslärosäten, yngre flerfakultetslärosäten, enfakultetslärosäten samt tekniska universitet och högskolor.



Figur 3. Diagram över bakgrunderna hos styrelseledamöter utsedda av regeringen 2013 för de tekniska lärosätena (Blekinge tekniska högskola, Chalmers tekniska högskola, Kungliga tekniska högskolan samt Luleå tekniska universitet).



ökningar fanns i grupperna offentlig förvaltning/myndigheter och universitet och högskolor.

Det finns avsevärda skillnader mellan lärosätena som exempelvis hur många fakulteter de har och när de bildades. Lärosätena kan därför delas upp i fyra kategorier vilka är äldre flerfakultetsuniversitet, yngre flerfakultetsuniversitet och högskolor, enfakultetslärosäten samt tekniska högskolor (en undergrupp av enfakultetslärosätena, se figur 2). Om vi fokuserar på de bakgrundgrupper som uppvisar störst skillnader mellan 2007 och 2013 totalt sett (kultur/samhälle, politik, näringsliv) så visar våra data att de äldre flerfakultetsuniversitetens (Göteborg, Linköping, Lund, Stockholm, Umeå, Uppsala) styrelser inte har förändrats så mycket. Andelen ledamöter med näringslivsbakgrund i gruppen var redan tämligen stor 2007 (38 procent).

Det är enfakultetslärosätena och de yngre flerfakultetslärosätena som uppvisar de största förskjutningarna i styrelsernas sammansättning. Bland dessa

lärosäten kunde vi se minskningar i antalet styrelseledamöter med kulturell/samhällelig och politiska bakgrunder. Vi kunde dessutom se en ökning (12 procentenheter för nya flerfakultetslärosäten) av antalet ledamöter med näringslivsbakgrund. När de tekniska lärosätena bröts ut och analyserades kunde vi notera att andelen ledamöter med näringslivsbakgrund ökade även i denna undergrupp medan antalet ledamöter med kulturell/samhällelig eller politisk bakgrund minskade. Utvecklingen är anmärkningsvärd eftersom de tekniska högskolorna redan tidigare hade en stor andel ledamöter med bakgrund från näringslivet 2007 (41 procent). Vid 2013 utgör näringslivsledamöterna 47 procent (se figur 3) av ledamöterna.

Om vi väljer ut lärosätena med störst förändringar ser vi att dessa är enfakultets- och nya flerfakultetslärosäten. Några exempel är Karolinska institutet, Kungliga tekniska högskolan samt Malmö högskola (se figur 4).

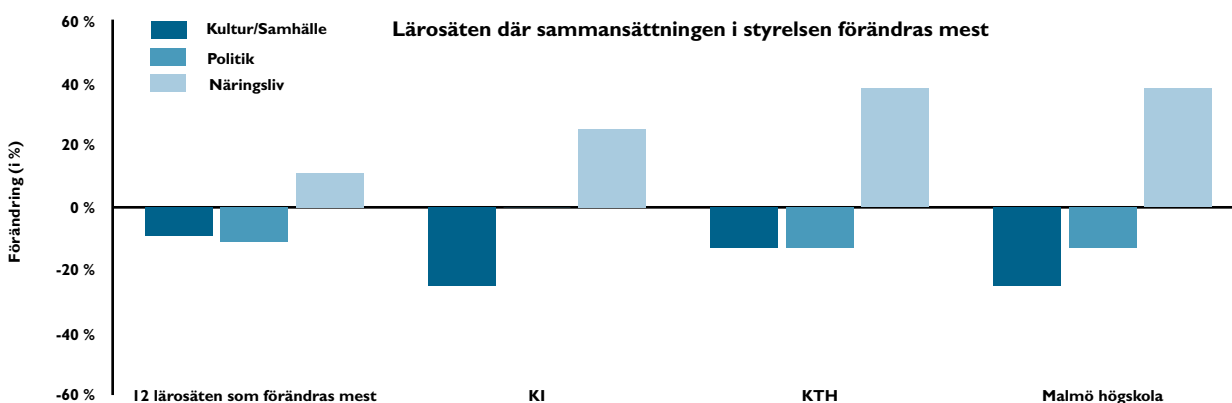
Det är också intressant att titta på lärosätena som "går mot strömmen". I den här gruppen finner vi Göteborgs universitet, Södertörns högskola och Luleå tekniska universitet⁷ (se figur 5). Vid det här stadiet av analysen är det för tidigt att spekulera om anledningen till lärosätenas något annorlunda utveckling. Det är dock värt att följa dessa extra noga.

Vi har också tagit fram information om ordförandens bakgrund i varje lärosätes styrelse⁸ (se figur 6). Förändringarna mellan 2007 och 2013 är ytterst små. Vi kan dock konstatera att de vanligaste bakgrunderna är politik, offentlig förvaltning/myndighet och näringsliv. Det är intressant att notera att det är ovan-

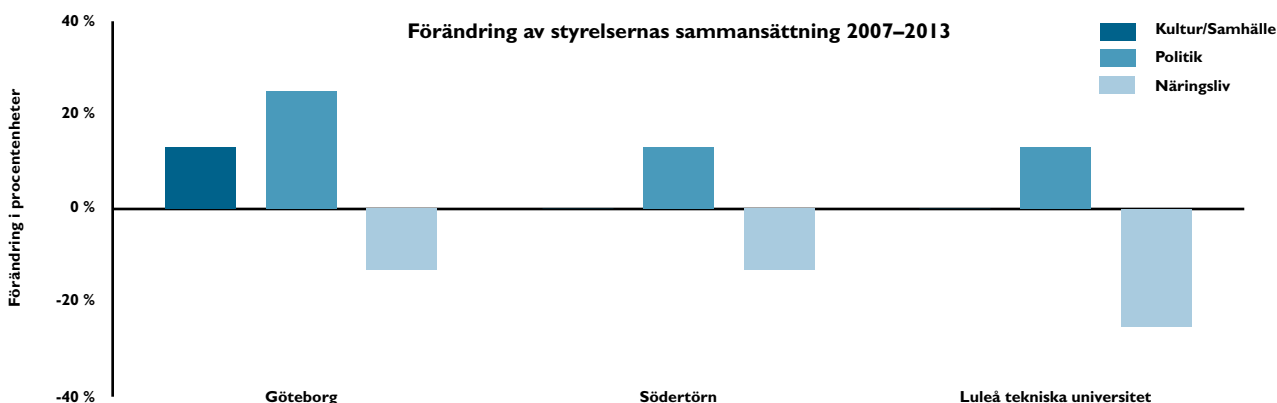
ligt att ordföranden har en huvudsaklig bakgrund inom universitet och högskola trots att denna grupp utgör en anseelig del av styrelserna. I många fall utses samma ordförande i konsekutiva beslut och i flera fall, där ordföranden har entledigats, utses regeringen en ordförande med likande bakgrund. Detta kan vara en stark bidragande orsak till varför skillnaderna är så små mellan ordförandenas bakgrunder 2007 och 2013.

Sammanfattningsvis visar vår analys att lärosätenas styrelsesammansättning har förändrats sedan 2007. Andelen ledamöter med näringslivsbakgrund har ökat och det är främst kategorierna kultur/samhälle-

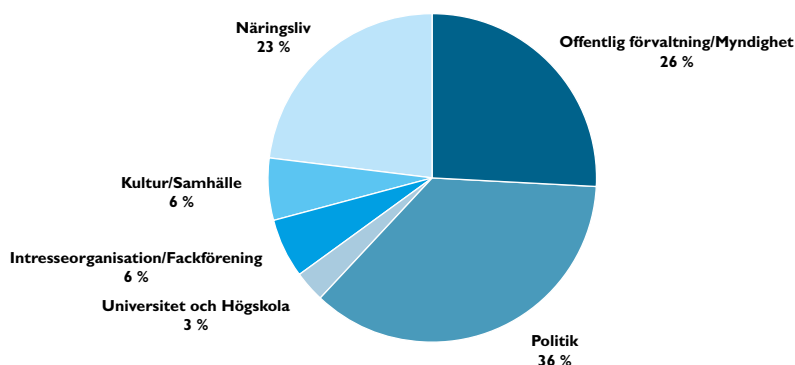
Figur 4. Diagram över förändringar i styrelsen hos lärosätena. Till vänster: De 12 lärosäten som uppvisade störst förändringar i ledamöternas bakgrund. Till höger: 3 exempel på högskolor som har relativt stora förändringar i styrelserna, Karolinska Institutet (KI), Kungliga tekniska högskolan (KTH) samt Malmö högskola.



Figur 5. Diagram över förändringen i styrelseledamöternas bakgrund vid Göteborgs universitet, Södertörns högskola samt Luleå tekniska universitet.



Figur 6. Diagrammet visar ordförandens bakgrund för samtliga lärosäten år 2013.



lig samt politiska bakgrunderna som står för minskningarna. Förändringarna har främst skett vid yngre flerfakultetslärosäten och bland enfakultetslärosäten. Det är viktigt att notera att de äldre flerfakultetsuniversitetet redan 2007 hade strax under 40 procent ledamöter med näringslivsbakgrund så de yngre lärosätena hade 2013 styrelser som alltmer liknade de äldre flerfakultetsuniversitetens. Ordförandens bak-

grund ser inte ut som styrelserna i allmänhet och den största gruppen utgörs av personer med bakgrund i politiken. Skillnaderna mellan 2007 och 2013 vad gäller ordförandenas bakgrunder är mycket liten. Hur förändringarna av styrelsernas sammansättning påverkar lärosätenas strategiska arbete bör följas upp då kunskap om detta saknas.

INTERNATIONELL JÄMFÖRELSE

Som diskuteras ovan varierar erfarenhetsbakgrunderna för styrelseledamöter avsevärt vilket också är fallet i andra länder. En översiktlig undersökning av styrelserna vid tio utländska lärosäten⁹ visar att personer med stor näringslivserfarenhet är i majoritet bland ledamöterna vid bland annat Georgia Institute of Technology, University of Oregon och Nanyang Technological University (NTU). Vid de andra studerade lärosätena balanserar personer med olika bakgrund varandra och ingen erfarenhetsbas är nor-

malt i majoritet. Formella studentrepresentanter i styrelsen finns endast vid Köpenhamns universitet, Helsingfors universitet, University of Edinburgh och University of Oregon. Styrelserna för Georgia Institute of Technology och EPFL ansvarar, som redan nämnts, för flera lärosäten. Styrelsen för Georgia Institute of Technology är ansvarig för ett helt system av lärosäten, University System of Georgia, bestående av 30 lärosäten.

KOMPETENSMIX

Förändringarna i de svenska styrelsernas sammansättningar reflekterar till en del de politiska ambitionerna under senare år och andelen ledamöter med politisk bakgrund har minskat, samtidigt som ledamöter med näringslivsbakgrund blivit vanligare.

Kompetensmixen är viktig och flera intervjuade

understryker att styrelserna behöver innehålla ledamöter med erfarenhet från olika delar av samhället. Sammansättningen bör dessutom, åtminstone i någon mån, reflektera de områden som lärosätet är verksamt inom. Behoven kan alltså se olika ut vid ett brett flerfakultetslärosäte jämfört med ett lärosäte med enbart

en fakultet. Detta illustreras också av följande citat ur högskoleförordningen: *”...personer med kompetens och erfarenhet från verksamhet av betydelse för högskolans utbildnings-, forsknings- och samverkansuppdrag”*.

Några av de kompetenser som intervjuade nämnt som positiva att ha med i styrelserna är allmänpolitisk kompetens, och kunskap om:

- hur högskolor fungerar,
- näringslivets mekanismer,
- internationella förhållanden,
- ekonomi,
- media,
- kommunikation,
- forskningsfinansiering.

STYRELSEORDFÖRANDEN

Ett flertal av de intervjuade har framhållit styrelseordförandens stora betydelse. Där det fungerar väl anses ordföranden vara ett viktigt bollplank för rektor i strategiska och andra övergripande frågor. Ordföranden bör kunna vara drivande men det anses oftast inte lämpligt att han eller hon är direkt involverad i opera-

Två mer specifika områden som också lyfts fram är kompetens inom ”fundraising” och främjande. Att dessa nämns torde vara ett uttryck för den konkurrenssituation om medel, kompetent personal och studenter som lärosätena numera befinner sig i.

Två grupper som ofta finns med i styrelserna vid amerikanska lärosäten är alumni och (i synnerhet för offentliga lärosäten) företrädare för regionala intressen. Vid de intervjuer som genomförts så har förekomsten av alumni i styrelserna av en del setts som positiv men det föreligger också en tveksamhet då det skulle kunna fungera bromsande för lärosätets utveckling (”det var bättre förr-faktorn”). Regionala företrädare är inget man önskar sig specifikt i styrelserna, och en synpunkt är att lärosätena ändå har åtskilliga regionala samarbeten.

tiva frågor. Den ”ideala” ordföranden är snarare erfaren, har allmänpolitisk kunskap och nätverk, samt är förtrogen med akademien. Han eller hon bör också vara rimligt tillgänglig och dessutom engagerad för lärosätets utveckling. En alltför passiv ordförande anses inte bra.

INTERNATIONELLA LEDAMÖTER ELLER RÅDGIVANDE GRUPPER?

Globaliseringen och den ökande internationella konkurrens som lärosätena utsätts för skulle kunna betyda att det vore fördelaktigt med internationella ledamöter i styrelserna. Bland de utländska lärosäten som studerats är det bara NTU, Aalto-universitetet och Wiens universitet som har tydliga internationella inslag i sina styrelser. Vid Wiens universitet kommer dock samtliga utländska ledamöter från tyskspråkiga grannland. I Sverige är det ovanligt med utländska ledamöter i styrelserna och där det förekommer så rör det sig normalt om personer som förstår och kan kommunicera på svenska. Enligt ett flertal intervjuade är det visserligen positivt med tillgång till internationell erfarenhet, perspektiv, expertis och nätverk men det är mycket svårt för icke-svenskspråkiga personer att delta i ett svenskt lärosätets styrelsearbete. Eftersom lärosätena är myndigheter måste arbetet och styrelsehandlingarna vara på svenska.

En alternativ metod för internationell rådgivning

till rektor och universitetets ledning är att använda sig av en fristående rådgivande grupp bestående av seniora personer med stora nätverk internationellt (man bör dock komma ihåg att svenska lärosätets rektorer oftast har avsevärda internationella nätverk och erfarenheter själva). Sådana rådgivande grupper finns vid ett fåtal lärosäten i Sverige och anses kunna fungera som bra bollplank åt rektor, bidra till nätverk och samarbeten, och ge andra perspektiv än de som är gängse i Sverige. Flera intervjuade ansåg att idén med internationella rådgivande grupper är intressant. Dessa ska dock inte förväxlas med internationella vetenskapliga rådgivande paneler vid fakulteter, skolor eller lärosäten.

STYRELSEKULTUR

Svenska universitets- och högskolestyrelser innehåller som vi redan sett ledamöter med sin professionella hemvist i olika delar av samhället, såsom näringslivet, akademien, den offentliga förvaltningen, kultursektorn, icke-vinstdrivande organisationer och politiken. Dessutom finns såväl student- som lärarledamöter. Något som påpekats av många intervjuade är att det är viktigt att samtliga styrelseledamöter arbetar för lärosätets bästa i sin helhet och inte ser sig som representanter för exempelvis de studerandes, näringslivets eller lärarnas intressen. Även om den inte ska överdrivas så anser flera av de intervjuade att problematiken finns och är ett hinder för ett effektivt strategiskt arbete i styrelserna.

Av stor betydelse är också att styrelseledamöterna förstår hur lärosätena fungerar och vilka mål och visioner man arbetar mot. De akademiska miljöerna arbetar på många sätt med en annan logik än näringslivet eller ”mer vanliga” statliga myndigheter. Flera intervjuade framhöll att en del ledamöter från exempelvis näringslivet när de tillträder som styrelseledamöter saknar erfarenhet från akademien och ”tror ett lärosäte kan drivas som ett företag”. Till följd av detta, och då graden av erfarenhet av styrelsearbete varierar inom styrelserna, kan en del lösning vara att stärka möjligheterna till styrelseutbildningar vid universitet och högskolor.

SÅ UTSESS REGERINGEN REPRESENTANTER I STYRELSENA

Styrelserna består av representanter för studenter och lärare, samt ledamöter som regeringen utser. Det sätt på vilket regeringen utser styrelseledamöter har förändrats över tid. Innan 2006 tog regeringskansliet fram förslag på ledamöter, medan ledamöter under perioden 2007–2010 föreslogs av lärosätet självt. Detta ansågs av åtskilliga bedömare som en tveksam modell då lärosätet, inklusive rektor, fick avsevärd makt över styrelsens utformning. Sedan 2011 har de styrelseledamöter som utses av regeringen tagits fram av en nomineringskommitté bestående av landshövdingen (i det län lärosätet är beläget), en student och en person som utses av regeringen (och som ska ha kännedom

om lärosätet). Inför regeringsbeslut ska samråd ske med lärosätet.

Flera intervjuade är skeptiska även till systemet och bland annat landshövdingens roll i sammanhanget har diskuterats. Därför bör alternativa metoder diskuteras som exempelvis att universitetets kollegium (Senat eller liknande) får nominera ett antal ledamöter som måste vara externa. Detta är en intressant metod som används vid Aalto-universitetet. Men självklart finns andra möjliga modeller också. Vid exempelvis danska universitet utses externa ledamöterna i styrelsen av en Board of representatives bestående av representanter från olika delar av samhället.

STYRELSE VID FORSKNINGSPRIVAT

För att få perspektiv på lärosätenas styrelser har vi också tittat kort på styrelserna vid några av forskningsinstituterna inom RISE samt på RISE koncernstyrelse. Även i dessa fall är styrelserna självklart involverade i strategi- och strukturutveckling, ekonomi och administration. Styrelserna är dock generellt mindre än de vid universitet och högskolor – normalt 8–11 personer. Ordföranden i de olika institutens styrelser kommer ofta från ett större företag och bidrar, enligt intervjuade, med erfarenhet, nätverk och engagemang. Övriga styrelseledamöter har ofta sin professionella hemvist inom kund- eller avnämarks-kretsen, akademien eller offentliga organisationer, ofta på en relativt hög nivå. Även personalrepresen-

tation finns i institutsstyrelserna och i dessa finns också representanter från RISE centralt. Styrelserna vid forskningsinstituterna ger i viss mån intryck av att vara en hybrid mellan de vid lärosäten och de vid kunskapsintensiva företag. Intrycket är också att de har en lite större andel män än lärosätenas styrelser som har en mycket jämn fördelning mellan män och kvinnor.

SLUTSATSER

Styrelser spelar olika roller vid lärosäten i olika länder och i olika sorters utbildningssystem. I Sverige är de dock betydelsefulla för den strategiska och organisatoriska utvecklingen vid lärosätena. Styrelsernas roller, och behovet av deras kompetens, har om möjligt förstärkts ytterligare under senare år i takt med att universitet och högskolor fått större autonomi från staten och därmed behovet av att utforma tydligare strategier och profiler. Utvecklingen är till stor del en funktion av den ökande internationella konkurrensen om studenter, forskare och medel.

För att kunna fylla sina roller på bästa sätt behöver styrelserna ha en bra kompetensmix bestående av erfarna personer från sektorer vilka är relevanta för det individuella lärosätet. Den kartläggning som IVAS projekt *Utsiktsplats forskning* presenterar här visar att personer med näringslivsbakgrund var den största gruppen i styrelserna 2013 följt av personer med bakgrund från universitet och högskolor och offentlig förvaltning. Andelen personer med näringslivsbakgrund, som även 2007 utgjorde den största gruppen, har sedan dess ökat ytterligare samtidigt som personer med politisk bakgrund eller bakgrund från kultur/samhälle minskat. Speciellt stor är andelen personer med näringslivsbakgrund vid de tekniska högskolorna (47 procent). Förändringarna ligger i linje med den minskning av det politiska inflytandet över lärosätena som skett under senare år. Samtidigt som den övergripande trenden är tydlig finns det vissa lärosäten där förändringarna gått i motsatt riktning. Förändringarna av erfarenhetsbakgrunderna för styrelseledamöter i sin helhet är dock markerat annorlunda än för styrelseordföranden. Den största bakgrundsgruppen bland ordförandena var 2013 politik följt av offentlig förvaltning och näringsliv. Förändringarna jämfört med 2007 var ytterst små.

Under projektet har ett antal intervjuer med insatta personer gjorts för att samla synpunkter om hur väl styrelserna fungerar samt om det sätt ledamöterna utses på. Sammantaget fungerar svenska högskolestyrelser relativt väl men ett antal frågor har kunnat identifieras.

Det är tydligt att ordföranden spelar en central roll och där det fungerar väl är drivande i lärosätets strategiska utveckling samt i styrelsearbetet. Han eller hon bör alltså ha möjlighet att vara engagerad i lärosätet men samtidigt inte vara operativt involverad. Vidare är det viktigt att ledamöterna har en god förståelse för den akademiska verkligheten. Ett problem som kan uppkomma är att ledamöter försöker använda exempelvis den verksamhetslogik som finns vid ett företag, eller vid en annan sorts myndighet, på en högskola, något som i allmänhet anses svårt. Ytterligare en svårighet som kan uppkomma är att ledamöternas skiftande erfarenhet av styrelsearbete gör styrelsens arbete ineffektivt. Detta kan möjligen delvis mötas med fler och bättre styrelseutbildningar. Slutligen ansåg vissa intervjuade att det är synnerligen betydelsefullt att det verkligen finns tillräcklig tid för styrelsens strategiska arbete. I det sammanhanget bör det poängteras att ledamöter, vilket händer, inte primärt bör se sig som representanter för en grupp utan ska arbeta för lärosätets bästa i sin helhet.

Styrelsernas sammansättning är som tidigare nämnts betydelsefull och några av de kompetenser som bedöms som önskvärda är, förutom kännedom om akademien, bland annat kunskap om; näringslivets mekanismer, ekonomi, kommunikation, internationella förhållanden och främjande. Det sist nämnda torde öka i betydelse om styrelserna framöver involveras mer i "fund raising". Utländska, icke-svensktalande personer, har i praktiken svårt att delta i styrelserna då dessa måste arbeta på svenska. En möjlighet för rektor och ledningen är att ha en separat internationell rådgivande grupp.

Sättet på vilket regeringen utser styrelseledamöterna får viss kritik av flera intervjuade och bland annat landshövdingens roll ses som oklar. Flera alternativa modeller finns för att utse en lärosätesstyrelse och det är därför glädjande att den pågående offentliga utredningen om ledningsfunktioner i högskolan fått i uppdrag att titta även på detta.¹⁰

INTERVJUER

Sverige

- *Dan Brändström*, ordförande i Linnéuniversitetet
- *Pam Fredman*, rektor för Göteborgs universitet
- *Maria Khorsand*, vd för SP, Styrelseledamot i SLU
- *Bjarne Kirsebom*, styrelseledamot i Högskolan i Jönköping
- *Björn O. Nilsson*, vd, Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien, styrelseledamot i Högskolan i Gävle
- *Olof Sandén*, vd i RISE Holding AB
- *Johan Schnüerer*, vicerektor för samverkan, SLU
- *Eva Åkesson*, rektor för Uppsala universitet

Aalto-universitetet (Helsingfors)

- *Eero Eloranta*, vice president (Education)
- *Jari Jokinen*, chief development Officer

- *Ilkka Niemelä*, provost
- *Tuija Pulkkinen*, vice president (Research and innovation)
- *Ahti Salo*, vice dean at the School of Science
- *Tiia Tuomi*, director of human resources

Köpenhamns universitet

- *Kirsten Busch Nielsen*, dekan Det Teologiske Fakultet
- *Ralf Hemmingsen*, rektor
- *Anni Søborg*, vicedirektør Uddannelsesservice
- *Steen Ulrich*, vicedirektør Rektorsekretariatet
- *Henrik Zobbe*, institutleder Institut for Fødevarer og Ressourceøkonomi, Det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet

FOTNOTER

1. Eidgenössische Technische Hochschule.
2. École Polytechnique Fédérale de Lausanne.
3. Den överväldigande majoriteten av beslut för tillsättningar till styrelserna kungjordes 2007 respektive 2013. Det fanns dock fall där enskilda ledamöter tillsattes senare inom respektive period. Vi räknade dessa personer som del av mandatperiodens styrelse. I vissa fall entledigades och ersattes enskilda ledamöter. I dessa fall räknade vi med personen som hade suttit längst inom respektive mandatperiod.
4. Kalmar och Växjö högskolor slogs samman och bildade Linnéuniversitetet 2010. Vi exkluderade dessa tre lärosäten eftersom de inte har kontinuerliga styrelser från 2007 till 2013. Vi har också exkluderat Dans- och cirkushögskolan, Stockholms dramatiska högskola, Teaterhögskolan och Dramatiska institutet av samma skäl. Även Högskolan på Gotland är exkluderad då den gått upp i Uppsala universitet samt Lärarhögskolan som är en del av Stockholms universitet.
5. Ett undantag är dock Handelshögskolan där regeringen endast utser en ledamot som inkluderats i analysen.
6. Det finns fall där ordförande för fackföreningar också har varit statsråd eller riksdagsledamöter. I dessa fall har vi valt att i första hand klassificera dessa personer som politiker.
7. Luleå tekniska universitet hade fem ledamöter med näringslivsbakgrund 2007 vilket är det högsta antalet i en enskild kategori som vi kunde notera för något lärosäte. 2013 hade antalet minskat till tre ledamöter.
8. Regeringen utser inte ordförande för Handelshögskolan i Stockholm.
9. University of Oregon, Georgia Institute of Technology, University of Edinburgh, Wiens universitet, École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL), Helsingfors universitet, Aaltouniversitetet, Köpenhamns universitet, Nanyang Technological University (NTU) och Korea Advanced Institute of Technology (KAIST).
10. <http://www.regeringen.se/rattsdokument/kommittedirektiv/2014/05/dir.-201470/>



KUNGL. INGENJÖRSVETENSKAPSAKADEMIEN