

Slutversion

Framtida högskoleverksamhet på Gotland

**Utredning av förutsättningarna för fortsatt självständighet för
Högskolan på Gotland respektive ett samgående med Uppsala
universitet**

Dnr: A13-2011/619

Framtida högskoleverksamhet på Gotland

Utredning av förutsättningarna för fortsatt självständighet för Högskolan på Gotland respektive ett samgående med Uppsala universitet

November 2011

1. Inledning

Vid högskolestyrelsens möte den 5-6 oktober 2011 beslutades att två framtidsalternativ skulle utredas till styrelsens nästa möte den 1 december. Uppdraget formulerades som:

Styrelsen beslutar en fortsatt beredning av Högskolans framtida utveckling med två alternativa vägar. Den ena är att Högskolan på Gotland utvecklas vidare som ett självständigt lärosäte och det andra alternativet är att Högskolan på Gotland utvecklas genom att gå samman med Uppsala universitet.

Styrelsen ger rektor i uppdrag att utifrån en bred delaktighet av företrädare från verksamheten och med respekt för Högskolan på Gotlands särart ta fram ett utförligt underlag för ovanstående två alternativ (självständighet eller samgående), underlagen skall för respektive alternativ innehålla en tydlig målbild för verksamheten i ett perspektiv på 5 – 10 år, en riskanalys, tidsplan och en redogörelse för vad alternativet kan innebära för den regionala utvecklingen på Gotland.

För alternativet samgående med Uppsala universitet skall underlaget innehålla ett utkast till avsiktsförklaring.

Arbetet med att genomföra uppdraget har skett inom flera olika grupperingar och har på skilda sätt engagerat övriga medarbetare och studenter vid Högskolan på Gotland.

Själva utredandet har vid Högskolan på Gotland utförts av en beredningsgrupp bestående av representanter för var och en av de tre institutionerna samt förvaltningen; Tor Broström, Jan-Eric Degerblad, Anne Duse och Erika Sandström (sammankallande). Till denna arbetsgrupp har också knutits två externa krafter – Olle Jansson, som tidigare under 2011 genomförde en studie av Högskolans verksamhet, samt Lars Geschwind, seniorkonsult vid Faugert och Co.

Beredningsgruppen har haft en referensgrupp där rektor, förvaltningschef, verksamhetscontroller, ekonomichef och personalchef deltagit. Kommunikatören Kristina Appelqvist har också medverkat för att stödja processen. Utöver dessa personer har prefekter, prorektor samt företrädare för personalorganisationerna fungerat som styrgrupp.

Medarbetares och studenters synpunkter har tagits tillvara dels genom en personaldag, dels genom fokusgrupper. Dessa har satts samman huvudsakligen av ämnes- och programansvariga samt nyckelpersoner i förvaltningen och har haft att diskutera av arbetsgruppen utformade frågor. Fokusgrupperna har fört anteckningar som sedan kommit arbetsgruppen till del. De återfinns i sin helhet i Bilaga A. Företrädare för det omgivande samhället har inbjudits att under två kvällar ventiler sina tankar kring de två framtidsalternativen. Möten har också hållits med RegSam samt med samtliga politiska partier. Ett frukostmöte med Tillväxt Gotland ägnades åt att diskutera frågan om Högskolans framtid. Rektor, alternativt beredningsgruppen, har hållit korta informationsmöten för medarbetarna varannan vecka. De har också haft tillgång till ett e-klassrum där varje veckas arbete, möten och andra aktiviteter sammanfattats och har uppmanats att skicka synpunkter till gruppen. Diskussioner på institutionsnivå har också förekommit. Studeranderepresentanter har ingått i fokusgrupperna. Samtliga studenter har också av rektor via mejl informerats om processen.

Arbetsgruppen har i utredningsarbetet tagit sin utgångspunkt i Högskolans vision:

Högskolan på Gotland är ett litet lärosäte med en stor idé. Vi är Sveriges ledande lärosäte för modern bildning, Liberal Education. Kvaliteten i våra utbildningar stärks av kopplingen till vår mångvetenskapliga forskningsmiljö och vår tydliga regionala och internationella förankring.

Högskolan är tongivande inom flexibla undervisningsformer. Nyfikenhet och perspektivskifte är drivkraften för studenter och medarbetare i enlighet med Högskolans motto "Passion och vetenskap".

Om visionen konkretiseras och sammanfattas framträder tre betydelsefulla delar som också av medarbetarna återkommande nämns som det Högskolan ska ägna sig åt framöver, oavsett om det blir som självständigt lärosäte eller som en del av Uppsala universitet. De tre delarna som lyfts fram som centrala är:

- Fortsatt utveckling av Liberal Education-modellen.
- Fortsatt utveckling av distansundervisning.
- Fortsatt utveckling av forskningsverksamheten.

Arbetsgruppen har diskuterat framtidsalternativen huvudsakligen utifrån detta och försökt utreda vilka förutsättningar för förverkligande av visionen de båda vägarna kan ge.

2. Nuläget

2.1 Högskolan på Gotland i korthet

Siffrorna i listan är avrundade. Alla siffror avser år 2010 om inte annat anges.

Allmänt

- En av Sveriges yngsta och minsta högskolor – etablerad 1998
- Tre institutioner
- Omsättning: 200 mnkr
- Antal anställda: drygt 200

Utbildning på grundnivå och avancerad nivå

- 12 program för nybörjare, 4 utbildningsprogram på magisternivå och ca 400 fristående kurstillfällen per läsår.
- 6 800 studenter – motsvarande cirka 2 400 helårsstudenter. Knappt hälften är studenter inom humaniora, samhällsvetenskap, juridik och konst/musik, resterande inom teknik och naturvetenskap.
- Av det totala antalet helårsstudenter studerar ca en tredjedel på campus i Visby, resterande nätbaserat. En knapp tredjedel av studenterna studerar på program.

Mest eftersökta campusprogram HT 2011:

- Internationella Arkeologiprogrammet
- Spelldesign och grafik
- Spelldesign och programmering
- Varje år tar 150-200 studenter ut examen
- Fastställda huvudområden för magisterexamen vid Högskolan på Gotland var vid utgången av 2010: arkeologi, biologi, etnologi, företagsekonomi, historia, konstvetenskap, samhällsgeografi och energiteknik med inriktning mot vindkraft.
- Fastställda som huvudområden för kandidatexamen har förutom ovanstående varit: byggnadsvård, gestaltning i konvergerande medier, industriell design, kulturvård, renässansstudier, spelldesign och spelutveckling.

Forskarutbildning och forskning

- Ett 10-tal doktorander, antagna vid andra lärosäten
- Ett 50-tal vetenskapliga publikationer/år
- Cirka 110 lärare/forskare, varav 54 lektorer och nio professorer
- Forskning och forskarutbildning står för ca 20 % av Högskolans omslutning
- Forskningen är till cirka 50 % finansierad med externa medel. Företrädesvis inom ämnena kulturvård och energiteknik med inriktning mot vindkraft

2.2 Sammanfattning av Olles Janssons utredningsrapport

Under 2011 har Olle Jansson haft högskolestyrelsens uppdrag att utföra en genomlysning av verksamheten vid Högskolan på Gotland. Utredningen skulle både innehålla en lägesbeskrivning – tankar kring Högskolans styrkor och svagheter – samt en reflektion över de olika framtidsalternativen självständighet eller samgående med annat lärosäte. Janssons rapport grundar sig huvudsakligen på de samtal han haft med Högskolans personal och studenter, ungefär 200 personer.

Jansson konstaterar att Högskolan på Gotland, oavsett om den i framtiden väljer självständighet eller samgående, har problem som behöver hanteras. Han ser också att det finns särskilda styrkor att ta vara på och att Högskolans personal har åstadkommit förvånansvärt mycket under sin korta existens. Detta uttrycks bland annat i följande:

Högskolan kan beskrivas som ett mynt med två sidor – Å ena sidan så hämmas inte kreativiteten och idérikedomen av stelbenta traditioner och rigida system men å andra sidan så finns det inte heller några stabila traditioner och system som kan ge ett adekvat stöd till alla idéer och all kreativitet (s. 3.).

Bland de områden Jansson menar behöver ses över - oavsett framtida organisationsform – finns förankring och bättre genomförande av Liberal Education.

Liberal Education är en utbildningsmodell som Högskolan ägnat stor kraft åt att genomföra under de senaste åren. När modellen etablerades var många medarbetare mycket positiva till idén och den upplevs överlag fortfarande som mycket värdefull och intressant att arbeta med. Däremot kan Jansson inte finna någon som tycker att det i sin nuvarande form fungerar helt tillfredsställande. Att en vidareutveckling av Liberal Education-idén är central för Högskolans framtid står alltså klart.

Andra områden Jansson menar att Högskolan, oavsett framtidsväg, behöver arbeta med är med den ekonomiska effektiviteten, förmågan att prioritera, utveckling av ledarskapet, förankringen på Gotland och det interna värdegrundsarbetet. Flera av dessa punkter hänger samman och handlar om problem med att tydligt prioritera, besluta, och se till att fattade beslut tydliggörs och respekteras av medarbetare.

Jansson menar att Högskolan på Gotland har förmåga att fortsätta som självständigt lärosäte. Det kommer dock att innebära hårt arbete för att nå långsiktig stabilitet ekonomiskt och akademiskt. Utöver de utvecklingsområden som nämnts ovan krävs också en tydligare vision och profilering eftersom självständighetsspåret går på tvärs mot departementets uttalande önskan. Därtill krävs att fler medarbetare än idag kliver fram och tar ansvar för Högskolan som helhet.

Både Södertörns högskola och Linköpings universitet har, jämte Uppsala universitet, nämnts av personalen som möjliga samarbetspartners. Jansson konstaterar att ett samgående med något av dessa vore möjligt, men att de alternativen skulle behöva mycket längre tid på sig innan relationerna har nått lika långt som de idag har nått med Uppsala. Alternativet samgående med Uppsala bedöms av Jansson som intressant för de flesta medarbetare. Samtidigt finns det en oro för framtida bemanning, ämnes- och kursutbud. Ett samgående med Uppsala universitet väcker många frågor som måste besvaras i en framtida avsiktsförklaring, exempelvis sådant som organisationsform och dimension av verksamheten på Gotland. Jansson menar dock att ett samgående med Uppsala universitet framstår som attraktivt genom att det kan ge högskoleverksamhet på Gotland en större stabilitet och en kvalitetssäkring. Han bedömer också att det finns möjlighet att skapa kreativa synergieffekter, inom utbildning, forskning och administration.

2.3 Utmaningar

Det är viktigt att slå fast att Högskolan på Gotland, oavsett självständighet eller samgående, står inför stora förändringar. Ett minskande grundutbildningsanslag och en ökande konkurrens kräver profilering och professionalisering, både vad gäller utbildning och forskning. Något annat som står fast, oavsett framtidsval, är att Högskolan är belägen just på Gotland – en plats som de flesta människor har en mycket positiv bild av. Det unika läget mellan havet och den medeltida staden är en styrka som självklart kommer att finnas kvar också i framtiden.

Det finns idag ett starkt politiskt tryck i riktning mot samgående med något större lärosäte. Högskolan har sedan 2008 haft ett samarbete med Uppsala universitet, samtidigt som man har förblivit ett självständigt lärosäte. Det arbete med att utreda framtida möjligheter för Högskolan på Gotland som nu genomförs ska alltså inte uppfattas som en direkt reaktion på Utbildningsdepartementets önskan om att lärosäten ska gå samman till större enheter. Samtidigt vore det naivt av varje lärosäte att inte förhålla sig till dessa nya vindar i den svenska akademiska världen. Vi vet inte vad som kommer att

hända om Högskolan på Gotland säger nej till departementets önskan och vidhåller sin självständighet.

En del av de utmaningar svenska lärosäten står inför är inte särskilt påtagliga för Högskolan på Gotland. Det påtalas ofta att demografien ser ut så att vi framgent kan vänta oss mindre ungdomskullar. Mängden 19-24-åringar minskar med ca 25 % under de närmaste fem åren. Detta påverkar troligen Högskolan i mindre utsträckning än många andra lärosäten. Högskolan har, på gott och ont, inte de stora yrkesutbildningarna med ständigt högt söktryck – som t.ex. sjuksköterskeutbildningen. En del av våra campusprogram har en stor andel unga studenter, men en del av dessa – som spelutbildningarna – är å andra sidan så unika i Sverige att de kan ha potential att locka studenter trots minskade ungdomskullar. Andra utbildningar vi har, som kulturvårdsutbildningarna och företagsekonomutbildningen, har något äldre studenter, men det betyder inte nödvändigtvis att de skulle stå opåverkade av mindre ungdomsgrupper. Distansutbildningarna har överlag äldre studenter än campusutbildningarna. De är speciella genom att de inte kräver närvaro, och kommer också fortsatt att locka studenter i ungefär samma utsträckning som tidigare. Samtidigt är det klokt att notera att Högskolan ofta placerar sig lågt i nationella rankingar, något som i sig kan ha en negativ påverkan på söktrycket till alla lärosätets utbildningar.

En annan framtidsfaktor som lyfts fram av Utbildningsdepartementet är att vi framöver kan vänta oss hårdare kvalitetsgranskningar. Det finns inget skäl för Högskolan på Gotland att frukta dessa mer än vad andra lärosäten behöver göra. Icke desto mindre har en del ämnen vid Högskolan på Gotland låg vetenskaplig kompetens och vi kan inte blunda för att detta är ett problem. Om Högskolan inte får behålla sin examensrätt i dessa ämnen får det stor betydelse, eftersom dessa ämnen också står ekonomiskt starka. I framtiden kan förlorade examensrättigheter betyda förlorade utbildningsplatser, så som redan skett för de lärarutbildningar som inte ansågs hålla måttet.

Forskningens framtida utveckling hänger på förmågan att konkurrera om externa bidrag. I 2011 års utlysning från Vetenskapsrådet kan man konstatera att de stora universiteten var vinnare. Högskolan har emellertid en relativt hög andel extern finansiering – låt vara koncentrerad till vissa ämnen – och får anses stå sig väl i konkurrensen. För andra ämnen är det betydligt svårare att få extern finansiering och därmed upprätthålla en forskningsanknuten grundutbildning.

Redan i nuläget är problematiskt att få de egna anslagen att räcka till för sådant som medfinansiering, doktorander etc. Det blir kort och gott för lite kvar för att vi ska kunna utveckla kvalitativ forskning och upprätthålla grundutbildningens forskningsanknytning över hela ämnesbredden.

3. Omvärldsanalys

3.1 Ett svenskt högskolelandskap i förändring

Det sker just nu stora förändringar i högskolesektorn. Bland de större förändringarna kan nämnas ökad autonomi för lärosätena, nytt kvalitetssäkringssystem för högre utbildning, ökad betoning av prestationsbaserad resurstilldelning samt införande av avgifter för utländska studenter. På en övergripande nivå har betoningen av högsta kvalitet, eller "excellens", blivit stark. Det har i första hand gällt forskning men även utbildning. Den expansion som länge präglat systemet har ersatts av konsolidering och kvalitetsförstärkning. I korthet kan man säga att vi har gått "från 50-procentsmål till Nobelpris" i den högskolepolitiska debatten.

Vem ska göra vad i framtidens högskolesystem? Det är nyckelfrågan just nu. Efter den senaste kraftiga expansionsfasen under 1990-talet, då antalet studenter fördubblades, letar många lärosäten efter sin identitet och "mission". De yngsta universiteten har inte fått den utveckling som de hoppats på. Avståndet till de äldre forskningsintensiva universiteten har snarare ökat med tiden. De senaste åren har allt fler röster höjts för att skapa ett internationellt toppforskningsuniversitet i Sverige och i Stockholm argumenteras för ett stort, fusionerat, huvudstadsuniversitet. Det har ibland hävdats att resurserna splittras på ett olyckligt sätt om högskolornas finansiering förstärks.

Redan idag skiljer sig lärosätenas inkomster för utbildning respektive forskning åt betydligt. De stora forskningsuniversiteten står för över 90 procent av inkomsterna för forskning. Även fördelningen inom lärosätena ser olika ut. Det internationellt högst rankade svenska lärosätet, Karolinska institutet, har över 80 procent av sina intäkter från forskning och forskarutbildning. Många av högskolorna, däremot, har ca en femtedel av sina intäkter i forskarutbildning och forskning och resten i utbildning på grundläggande och avancerad nivå.

Utbildningsminister Jan Björklund framhöll nyligen på DN Debatt (23/10 2011) att de mindre högskolorna behöver söka partnerskap med de stora universiteten. Med hänvisning till kvaliteten och mindre årskullar menar ministern att lösningen kan vara ett samgående:

Ett antal högskolor kan därför stå inför svåra vägval inom något eller några år. En lösning kan då vara att en regional högskola går samman med ett starkt forskningsuniversitet. Därigenom kan verksamheten stärkas och kvalitetssäkras och utbildning kan säkras på många platser i landet, liksom profilerad forskning på smala men viktiga områden, områden som kan vara av stor vikt för det regionala näringslivet och för innovationskraften. Flera universitet, bland annat Linnéuniversitetet, har i dag campus i mer än en stad.

Det kan vara intressant att ställa den nationella utvecklingen mot det som uttrycks som mål på EU-nivå. EU-kommissionen har nyligen kommunicerat vad den tycker är angelägna frågor de närmaste åren.

- Öka omfattningen av högre utbildning på alla nivåer
- Öka kvaliteten och relevansen i högre utbildning
- Skapa effektiv styrning och finansiering för att främja excellens
- Stärka kunskapstriangeln (utbildning, forskning och innovation)
- Öka internationaliseringen av högre utbildning

Här finns således kvalitetsagendan med bland de prioriterade punkterna. Det övergripande målet är dock att fler ska studera i högskolan: 40 procent av 30-34 åringarna i EU ska ha slutfört tertiär utbildning år 2020. Det handlar också om breddad rekrytering där fler personer med icke-akademisk bakgrund ska rekryteras. En ökning av antalet gäller också forskarutbildningen där målsättningen är flera disputerade i små och medelstora företag. Relevansen i utbildningen ska öka på alla nivåer genom att arbetsgivare är mer aktiva i utbildningen. Kommissionen identifierar också att motivation och kompetens hos lärare är avgörande. Det är viktigt att det finns goda möjligheter till kompetensutveckling och att rekryteringen är transparent. När det gäller internationalisering är målsättningen en ökad mobilitet mellan länderna. 20 procent av studenterna ska genomföra utlandsstudier år 2020.

3.2 En global trend

Det sker i Sverige, som i många andra länder, en diversifiering och hierarkisering bland lärosätena. De senaste åren har en lång rad fusioner mellan universitet genomförts. Högskolesammanslagningar äger just nu rum i Tyskland, Belgien och Frankrike. Antalet finska universitet har minskat från 20 till 15 och danska från 25 till åtta. Den franska utbildningsministern säger att 85 universitet i Frankrike är alltför många. I Wales ska elva universitet bli sex.

Av den omfattande internationella litteraturen om fusioner kan man konstatera att det finns ett flertal olika slags fusioner. En typ är när mindre lärosäten uppgår i större. Det är i huvudsak detta som har skett i Danmark och tidigare var det också vad som skedde i Australien. Logiken för dessa fusioner stavas i princip volym och kritisk massa. I dessa fall kan det också vara fråga om en markerad olikhet i status mellan de sammanslagna lärosätena.

En annan typ av fusioner är när relativt jämnstarka lärosäten går samman. Sådana fusioner motiveras bland annat av att olika lärosäten har olika vetenskaplig profil och därmed kan komplettera varandra genom en sammanslagning. Genom fusionen kan det nya fusionerade lärosätet bli mer konkurrenskraftigt i sitt utbildnings- och forskningsutbud, och attraktivare, exempelvis mot internationella studenter, de bästa forskarna och globalt verksamma företag. Skapandet av University of Manchester motiverades i allt väsentligt av detta, och de aktuella finska fusionerna följer samma logik.

En pådrivande faktor är utan tvivel rankinglistor. Det ligger bland annat bakom att den franska regeringen har skapat och finansierat 17 kluster av universitet och forskningsinstitut sedan 2007. Inom dessa kluster har samarbetet fördjupats och i en del fall lett till samgåenden. Ett exempel är det ambitiösa Saclay Campus i utkanten av Paris som när det är färdigt 2015 ska bestå av två dussin universitet, *grandes écoles* och forskningsinstitut. Målet är att ta sig in på topp 10 i rankingen av universitet. Andra viktiga skäl till samgåenden är förhoppningar om mer tvärvetenskaplig forskning samt, om än inte alltid uttalat, rationaliseringar. Allt mer förefaller kvalitetsargumentet ha tagit över

som skäl till fusion. Det vilar på antagandet att ett större lärosäte har större möjligheter att nå internationellt hög klass på sin forskning och utbildning.

Fusioner kan i varierande grad vara resultatet av direkt statlig styrning. Inte sällan har beslut om samgående fattats på nationell nivå. Ett europeiskt exempel är när University of Ulster skapades år 1984. Det ansågs då inte finnas några alternativ till att faktiskt slå ihop lärosätena i fråga, mer eller mindre mot deras vilja ('shotgun marriage'). En sådan ofrivillig sammanslagning får vissa konsekvenser. En undersökning som syftade till att över 20 år efter fusionen ta tempen på hur den nya organisationen utvecklats visade att nästan två tredjedelar av dem som svarade på enkätfrågorna tyckte att den föregående organisationen var 'a happier place'.

Detta visar att förändringar tar tid och att kulturen är det sista som förändras. Särskilt besvärligt blir det om motståndet är stort från början. Så stora organisationsförändringar som samgåenden leder ofta till starka känslor och stora utmaningar. Det handlar om personalens och studenternas identitet vid det egna lärosätet, skillnader i akademisk kultur, oro för rationaliseringar av personal, oro för förflyttningar, personkemi mellan rektorer och andra i ledande ställning, problem med information och förankring samt ekonomiska omställningskostnader.

Litteraturen om fusioner inom högskolesektorn visar att det går en skiljelinje mellan de fusioner som är påtvingade och de som är frivilliga. Frivilliga fusioner har större möjligheter att bli framgångsrika och många av de framgångsrika fusionerna har större inslag av delaktighet, öppenhet och strategisk planering. Skepsis och osäkerhet bland deltagarna minskade om de fick vara med i beslutsfattandet. Mycket och regelbunden personlig kommunikation var viktigt i det avseendet. Initiativtagare till fusionerna återfinns på en mängd olika nivåer, inklusive regeringar, lärosätesledningar, regioner och lokala aktörer. Litteraturen visar också att likhet i styrka och status inte nödvändigtvis är den bästa förutsättningen för en fusion. Tvärtom kan olikheter både i profil och i styrkeförhållanden vara en förutsättning för en lyckad fusion. En genomgång av förutsättningarna för en fusion mellan Örebro universitet och Mälardalens högskola innehöll slutsatser i samma riktning. Det geografiska avståndet spelar också roll: ju större avstånd desto större utmaningar. Ytterligare en faktor är risken att ha för många mål med en fusionsprocess, särskilt om ekonomisk och administrativ effektivitet ingår bland målen.

3.3 Färre och större lärosäten i Norden

Vi kan konstatera att det sedan en tid finns en rörelse mot fusioner, allianser och andra samarbetsformer bland universiteten i samtliga nordiska länder. Vissa har upplevt denna trend under längre tid och hunnit genomföra mera genomgripande sammanslagningar, som Norge och Danmark, medan de andra tre länderna har sett de första exemplen ganska nyligen. Trenden tycks sammantaget tydlig och motiveras av ett upplevt behov av kraftsamling och koncentration för att bättre kunna möta de externa krav som ställs på universiteten, från staten och från finansierarna. Därtill, men då i andra hand, finns en önskan om rationalisering och effektivisering.

Samtliga nordiska länder har genomfört förhållandevis stora förändringar av sin universitetslagstiftning under de allra senaste åren. I flera fall har reformerna tydligt syftat till ökad autonomi för universiteten. Även på europeisk nivå finns det ett stöd för reformer som syftar till ökad autonomi.

De nordiska ländernas universitet fortsätter att i huvudsak vara statliga, men undantag finns i samtliga länder. Dock, även i de fall när universiteten är privata, ofta i form av en stiftelse, är staten den helt dominerande finansören. Skillnaden blir därför många gånger mest juridisk. I realiteten har de nordiska universiteten en ganska långt gången autonomi med stora frihetsgrader att själva bestämma sin agenda och besluta om sin interna organisation och inriktning. Däremot är den ekonomiska autonomi sämre utvecklad, som rätten att äga och förvalta kapital och egendom. Inom detta område finns fortfarande stora begränsningar. Det är dock inte alltid säkert att universiteten önskar full frihet och fullt eget ansvar beträffande detta, kanske särskilt vad gäller ägande och förvaltning av fastigheter.

Den autonomi som de genomförda reformerna syftar till rör framför allt universitetsnivån. Lärosätenas självständighet gentemot staten har stärkts. Det är däremot inte säkert att deras självständighet gentemot finansierare har stärkts på motsvarande sätt; det kan mycket väl vara tvärtom genom att beroendet av externfinansiering har ökat.

Exempel på fusioner att lära av finns i samtliga nordiska grannländer. Vi ser sammanslagningar av jämnstarka lärosäten, mindre lärosätens eller instituts uppgående i större, och strategiska omorganisationer av befintliga lärosäten.

3.3.1 Norge

Norge har en modern historia av samgåenden mellan lärosäten. Ett knappt hundratal små högskolor slogs i mitten av 1990-talet samman till dryga tjugotalet. I takt med att dessa har byggts upp och utvecklats, och kvalitetskraven har höjts, fortsätter trenden mot ytterligare samgåenden. Högskolan i Tromsø fusionerades med Tromsø universitet den 1 januari 2009, och intensifierat samarbete pågår på fler håll, exempelvis diskuteras en fusion mellan Universitetet i Agder och Högskolan i Telemark. Andra högskolor i regionen har också övervägt fusion med Universitetet i Agder.

Universitetet för miljö och bioteknik (UMB) och Norges veterinärhögskola (NVH) har sedan 1 mars 2010 gemensam styrelse vilken fortsätter arbetet med samorganisering och samlokalisering av de två lärosätena. Ett nytt universitet med namnet Norwegian University of Life Sciences planeras inleda sin verksamhet den 1 januari 2014. Ett antal arbetsgrupper har formerats och nya gemensamma lokaler håller på att färdigställas. Tills det formellt har inrättats går det fusionerade universitetet under den tillfälliga beteckningen Det nye Universitetet, med egen hemsida, nyhetsbrev och organisation.

Högskolan i Oslo och Högskolan i Akershus gick samman den 1 augusti 2011. Den nya högskolan har namnet Högskolan i Oslo och Akershus (HiOA). En ny administrativ organisation har implementerats. Huvuddragen i organisationen är en "fyrfakultetsmodell" med en stark delegering till fakulteterna, där man satsar på fyra administrativa avdelningar som ska ligga så nära användarna som möjligt. Det är inte osannolikt att lärosätet med tiden får universitetsstatus.

Drivkrafterna bakom de norska sammanslagningarna är både kvalitetshöjning och rationalisering. 2005 års universitetslag har syftat till stärkt internationell konkurrenskraft och ökad autonomi för de norska universiteten. Den fungerar som ett ramverk för en mer sammanhållen politik kring utformandet av de statliga och privata universiteten och högskolorna. Den ökade autonomin vid universiteten och högskolorna har inneburit att de själva söker lösningar för att rationalisera sitt arbete och finna lösningar på organisatoriska svårigheter och hinder.

3.3.2 Danmark

I Danmark har det genomförts dramatiska förändringar de senaste åren vad gäller reformer inom universitetssektorn, inte minst genom 2007 års fusioner som förde samman en rad mindre organ, högskolor och större universitet till totalt åtta universitet. 2007 års fusioner präglar fortfarande de universitet som berördes av dem; vissa omstruktureringar pågår av deras organisationer, vilka motiveras av ett behov av bättre tillpassning i fusionernas efterföljd.

En mer omfattande omorganisation är just genomförd på Århus Universitet. Den nya organisationen presenterades slutligt den 9 mars 2011. Universitetet innehåller sedan den 1 januari 2011 fyra fakulteter:

- Aarhus School of Business and Social Sciences (ekonomi och samhällsvetenskap)
- Aarhus Faculty of Arts (kulturvetenskap)
- Aarhus Faculty of Science and Technology (naturvetenskap och teknik)
- Aarhus Faculty of Health Sciences (hälsovetenskaper)

På tvärs genom fakulteterna finns funktioner för tvärvetenskaplig forskning och kompetensutveckling, utbildning, samt rådgivning och samverkan med det omgivande näringslivet. Dessa tvärgående funktioner leds av dekaner. Totalt har 14 nya dekaner utsetts.

Omorganisationen syftar till en modernisering av universitetet där man söker större synergier mellan discipliner och vetenskapsområden. Man skriver på universitetets hemsida att man vill utnyttja styrkan i de etablerade kärnämnen samtidigt som man vill understödja tvärvetenskapliga samarbeten och möten. Det är också helt uttalat att omorganisationen har som mål att bättre utnyttja de möjligheter till synergier som fusionen gav.

År 2007 slogs Danmarks Tekniska Universitet, DTU, samman med fem offentliga forskningsinstitut. Idag har DTU 19 institutioner, 5 fristående enheter och 5 anslutna företag (affiliated companies). DTU är ett ekonomiskt självständigt universitet med styrelsen som sitt högsta organ.

Viss tillpassning i fusionens efterföljd sker fortfarande. Under 2010 har några olika delar inom DTU flyttats. Det sker också förändringar av IT-organisationen, där uppgifter överförs till den centrala IT-avdelningen (grundläggande IT-stöd till institutionerna). Det pågår slutligen en översyn av den administrativa organisationen och ytterligare förändringar kan komma att ske.

Likheter finns vid Köpenhamns Universitet. Vid fusionerna 2007 slogs Kungl. Veterinär- och Lantbrukshögskolan och Danmarks Farmaceutiska Universitet samman med Köpenhamns Universitet. De två tidigare lärosätena är nu fakulteter inom universitetet. Även i detta fall pågår viss organisatorisk tillpassning efter sammanslagningen: på det administrativa området har en effektivisering inletts, som ska leda till "mer forskning för pengarna" genom organisatoriska förenklingar och processförbättringar. Den administrativa strukturen omorganiseras i sju huvudsakliga spår, och inom varje funktion sker förbättringsarbete kring processerna. Exempelvis inom IT-området har man mot bakgrund av universitetets IT-strategi haft fokus på en omorganisation av de IT-anställda i färre och starkare enheter, samt implementering av styrmodeller för IT-projekt och upprättande av en gemensam IT-infrastruktur.

3.3.3 Finland

Under 2008 gavs finska universitet en möjlighet till ökad autonomi genom ombildning till stiftelse. Regeringen förband sig i december 2007 att grunda det som blev Aalto-universitetet, genom att verksamheten vid Tekniska högskolan, Helsingfors handelshögskola och Konstindustriella högskolan slogs samman den 1 januari 2010. Utöver Aalto-universitetet var det endast Tammerfors tekniska universitet som meddelade sitt intresse för att fungera som privaträttslig stiftelse.

En arbetsgrupp vid undervisnings- och kulturministeriet har i januari 2011 föreslagit att man inleder förberedelser för en sammanslagning av Bildkonstakademin, Sibeliusakademin och Teaterhögskolan till ett mångsidigt konstuniversitet. Målet är att det nya universitetet ska starta sin verksamhet 2013. Enligt förslaget ska konstuniversitetet ha en gemensam ledning och styrelse samt strategiskt beslutsfattande. Universitetet ska enligt förslaget bestå av tre olika akademier: Bildkonstakademin, Sibeliusakademin och Teaterhögskolan. Man vill därmed bevara högskolornas nuvarande namn, eftersom högskolornas internationella renommé bygger på dessa. Man föreslår en permanent nivåförhöjning i statsfinansieringen. Den extra finansieringen bör då i huvudsak användas till utveckling av konstuniversitetets verksamhet och innehåll. Nya fastigheter eller gemensamma campusområden föreslås inte. Enligt arbetsgruppen ska var och en av de nuvarande tre akademierna/-högskolorna självständigt bestämma om de vill delta i grundandet av det nya konstuniversitetet.

3.4 Svenska erfarenheter och framtidsplaner

Även i Sverige blåser vindarna alltmer i riktning mot fusioner av lärosäten. Efter utbildningsministerns klagande om de framtida förutsättningarna och politikens inriktning under den tidiga hösten 2011 torde ytterligare ett antal lärosäten på allvar börja överväga hur den framtida verksamheten ska kunna säkras med fortsatt bibehållen hög kvalitet.

Nedan ges en blyxtbelysning av de nyss genomförda fusionerna. Ett par exempel på möjliga framtida samgåenden lämnas också.

3.4.1 Linnéuniversitetet

Den 1 januari 2010 slog Linnéuniversitetet upp sina portar. Det främsta skälet till att genomföra en fusion av Högskolan i Kalmar och Växjö universitet var att man har ansett att ett större lärosäte med en större bredd såväl som större djup skulle ha större förutsättningar att attrahera forskningsresurser och vara mer attraktivt för studenter. Om fusionen verkligen leder till ökad kvalitet är ännu för tidigt att uttala sig om; det kommer ta flera år innan vi kan säga något säkert om dess effekter, särskilt vad gäller forskningen. På utbildningssidan föreligger däremot redan en möjlig indikator på om inte kvalitet så i varje fall attraktion, nämligen söktrycket till Linnéuniversitetets utbildningar. Detta har ökat markant, och det har ökat relativt mer än vad som är fallet för många av de svenska lärosäten som man kan jämföra sig med.

Arbetet mot en fusion har sammanfallit i tiden med utvecklingen i regionen. Kronobergs och Kalmar län har alltmer närmats sig varandra och även Blekinge län har varit en del av denna utveckling. Detta är ett exempel på en serie strukturella förutsättningar vilka har spelat fusionsförespråkarna i händerna. De kommunala politikerna har inte haft något att invända; de har velat stötta "sitt" lärosäte och har litat på att man gör det bästa. Regionalpolitiker har inte heller haft något emot planerna. Tvärtom har fusionen blivit det konkreta exempel på närmade som man kunnat fästa politiken på. Det har sammanfallit med då aktuella planer på skapandet av en storregion.

Fusionen genomfördes under en relativt utsträckt period, i synnerhet om samarbetet inom Akademi Sydost räknas in. Den leddes inledningsvis av en styrgrupp med de bägge rektorerna i spetsen. Regeringen tillsatte sedermera en organisationskommitté vars uppgift blev att genomföra fusionen

praktiskt. Organisationskommittén vid skapandet av Linnéuniversitetet bestod av totalt 17 ledamöter, åtta ledamöter från vardera styrelsen i Kalmar och Växjö samt en extern ordförande. Kommitténs uppgift var bland annat att upprätta budget, besluta om bemanning och i övrigt utöva den blivande arbetsgivarens befogenheter samt förbereda regeringens beslut om anställning av rektor för den nya högskolan. Det nya universitetet fick också en ny organisation. Nya institutioner skapades där principen var att det skulle finnas en balans mellan de bägge orterna. Linnéuniversitetet har nyligen sjösatt ett arbete med att se över organisationen.

3.4.2 Stockholms dramatiska högskola

Den 1 januari 2011 började Stockholms dramatiska högskola sin verksamhet. Den nya högskolan var resultatet av ett samgående mellan Teaterhögskolan och Dramatiska institutet. Utgångspunkten för ett samgående var att verksamhetskvaliteten skulle öka med en sammanhållen miljö för de olika professioner som arbetar med dramatisk verksamhet. Den uppdelning mellan regissörer och skådespelare som den svenska traditionen inneburit är inte vanlig i andra länder. Själv fusionsprocessen hämtade många drag från det ovan nämnda samgåendet mellan Högskolan i Kalmar och Växjö universitet. En styrgrupp skapades som sedan ersattes av organisationskommitté med en extern ordförande. Själva fusionsprocessen gick jämförelsevis fort. Styrelserna fattade beslut i april 2009 och vid årsskiftet 2011 var den nya högskolan igång. Det möjliggjordes dock av att antagningen av studenter ställdes in termin, vilket frigjorde tid för personalen att arbeta med samgåendet. Det resursbortfall som den uppskjutna antagningen innebar kom att i stort sett täckas av de särskilda fusionsmedlen. Vid fusionen skapades tre nya institutioner som redan har omstrukturerats.

3.4.3 Lärarhögskolan i Stockholms uppgående i Stockholms universitet

Lärarhögskolan i Stockholm (LHS) uppgick år 2008 i Stockholms universitet (SU). Syftet var att stärka forskningsanknytningen i de utbildningar som tidigare gavs vid LHS. Samgåendet är ovanligt i svensk utbildningshistoria i så måtto att det skedde mot en av parternas – LHS – uttryckliga vilja. Den politiska viljan var dock tydlig och även SU:s ledning var positiv till ett samgående. Den ursprungliga tanken, uttryckt i den s.k. Reginautredningen, var att LHS skulle bli en egen organisatorisk enhet vid SU. Så blev dock inte fallet. Istället skapades nya tvärvetenskapliga institutioner där LHS integrerades med befintlig verksamhet vid SU.

3.4.4 Ett nytt huvudstadsuniversitet?

Stockholms universitets rektor Kåre Bremer har en tid drivit frågan om ett huvudstadsuniversitet. Vid de tre universiteten i Stockholm – Karolinska institutet (KI), Kungliga Tekniska högskolan (KTH) och Stockholms universitet (SU) – finns 16 procent av landets studenter. Tillsammans har huvudstadsuniversiteten närmare 60 000 registrerade helårsstudenter och över 4 000 forskare. Det förekommer en hel del samarbete mellan universiteten. Samtidigt är det uppenbart att det finns potential för, och stora möjliga vinster i, ett ökat samarbete.

Med utgångspunkt i intervjuer med dekaner, prodekaner och chefer vid de tre huvudstadsuniversiteten och utifrån forskning och tidigare erfarenheter av utvecklat och systematiserat samarbete har universitetet låtit genomföra en studie med ett antal konkreta förslag för att uppnå ökat och slagkraftigt samarbete. I studien argumenteras för att KI, KTH och SU bör bilda en gemensam allians. Inom ramen för denna allians skulle ett antal gemensamma utbildningar, gemensamma forskarskolor och ett antal större gemensamma forskningssamarbeten identifieras och drivas. Administrativa och byråkratiska hinder skulle identifieras och monteras ned i möjligaste mån. Varje universitet skulle behålla sin nuvarande organisation och sin egen unika profil.

Ett utökat och strukturerat samarbete genom en allians kräver att alla inblandade parter har en tydlig bild av och förståelse för vad en sådan allians innebär. En gemensam intresseförklaring som närmare beskriver innehåll, mål och processer skulle behöva arbetas fram och beslutas. Ett tidsbegränsat avtal, vars resultat utvärderas, borde övervägas, föreslår utredningen. Denna tid inte bör vara allt för kort då många av samarbetsprocesserna tar tid. Efter denna period skulle universiteten ta ställning till om samarbetet ska utvecklas och formaliseras ytterligare.

3.4.5 KTH och Försvarshögskolan?

På Försvarsstrukturkommitténs uppdrag har Statskontoret i början av 2011 utrett förutsättningarna för en utökad samverkan mellan FHS och KTH. I syfte att konkretisera diskussionen har Statskontoret valt att fokusera arbetet på den mest långtgående formen för samverkan, nämligen ett eventuellt inordnande av FHS i KTH:s organisation. Statskontoret gör bedömningen att detta är möjligt. Man

menar att FHS verksamhet har en lämplig storlek för detta och det finns en passande bas i form av den grundutbildning som FHS bedriver.

Ett eventuellt inordnande av FHS i KTH skulle medföra ett antal konsekvenser, primärt för FHS verksamhet. Det handlar t.ex. om nivån på de direkta och indirekta kostnaderna. Generellt finns vissa stordriftsfördelar i lärosätesadministration och det är rimligt att anta att sådana fördelar till viss del skulle kunna realiserats även i fallet FHS/KTH. Vad gäller övriga konsekvenser bedömer Statskontoret att även om FHS inordnas i KTH:s organisation så kommer man i alla fall inledningsvis att fortsatt behöva anslagsmedel för ämnesutveckling som storleksmässigt motsvarar det anslag som idag erhålls från Försvarsdepartementet. I rapporten understryks att Statskontoret inte kan ta ställning till om ett samgående är lämpligt, utan man har endast utrett om det vore möjligt. Andra alternativ och andra partners för samgående är därmed fullt tänkbara.

4. Två framtidsscenarioer

I detta kapitel diskuterar beredningsgruppen verksamheten – utbildning, forskning, samverkan och förvaltning – på Gotland i ett framtidsperspektiv. Med utgångspunkt i ett uppfattat nuläge resonerar vi kring risker och möjligheter med två framtida alternativ: fortsatt självständighet samt ett samgående med Uppsala universitet.

4.1 Grundutbildning

4.1.1 Nuläge

Att Högskolans anslag kommer att minska under de närmaste åren är ett faktum. Den största minskningen av grundutbildningsanslaget sker 2012, då Högskolan förlorar ca 11 miljoner. Under 2013 minskar det ytterligare med ungefär 1 miljon för att sedan stabiliseras på denna nivå fram till 2015. Den grundutbildning som bedrivs idag består till största delen av distansundervisning, främst i form av fristående kurser inom ett brett fält av ämnen. En mindre del av utbildningen sker på campus (ca 30 % av studenterna). Den bedrivs främst i form av program och dessa följer huvudsakligen utbildningsmodellen Liberal Education.

Liberal Education är den utbildningsform de flesta av Högskolans campusprogram följer. Det är en modell som kraftigt skiljer sig från distansundervisningens idé, samtidigt som de båda spåren förenas av att de ställer krav på pedagogiskt nytänkande och omformning av traditionellt akademiskt arbetssätt. Många medarbetare och studenter är mycket positiva till satsningen och ser den som en möjlighet att både skapa en attraktiv profil och bedriva utbildning som bättre motsvarar de krav omvärlden ställer. Samtidigt är den allmänna meningen att Liberal Education inte fungerar som det borde, både vad gäller samordning, valfrihet för studenter, utveckling av programmen och – för vissa utbildningar – med rekryteringen. Icke desto mindre anser medarbetarna överlag att Liberal Education är en idé och profil som Högskolan bör arbeta vidare med. Miljön vid Högskolan på Gotland får betraktas som unik med närheten till både havet och världsarvet Visby.

Distansutbildningen lockar många studenter och är den grund som gör att Högskolan alls har möjlighet att ha verksamhet inom flera ämnen, särskilt tydligt i de klassiskt humanistiska utbildningarna, men också inom ledarskap, kvalitetsutveckling och programvaruteknik. Utan distansutbildningen skulle alltså dessa ämnen, som betyder en hel del både för Liberal Education-inriktningen och för den akademiska miljön, med all sannolikhet inte existera vid Högskolan. Distansutbildningen är också viktig för Sverige som kunskapsnation genom att den ger möjlighet till utbildning och vidareutbildning också till människor som annars helt hade avstått från sådant, beroende på exempelvis boendeort och familjesituation.

Studenter vid distansutbildningar är generellt äldre än campusstudenter och många har redan en tidigare utbildning på högskolenivå. Högskolan har arbetat med denna form av utbildning under lång tid och har vid det här laget en stor erfarenhet och hög kompetens inom området. Det har också gjorts att våra distansutbildningar har gott rykte bland studenter. Distansutbildningen har emellertid också problem. Det mest påtagliga är den låga genomströmningen, som får stora negativa effekter både på ekonomin, på undervisningsplanering och på beräkningar av nyckeltal – vilket i sin tur påverkar Högskolans placering på rankinglistor negativt. Detta är inte någon nyhet och Högskolan har under flera år arbetat med att på olika sätt förbättra genomströmningen. Den har också på sistone blivit något bättre, men ligger fortfarande inte på en bra nivå – för närvarande ca 55 % jämfört med campus-

undervisningens genomströmning på 80 %. Det finns dock en förhoppning om att riksdagen beslutar om möjligheten att få avregistrera inaktiva studenter, vilket skulle lösa dilemman.

Högskolan har omfattande nationella och internationella kontakter, både på lärosätetsnivå och på nivå av enskilda ämnen/ämnesområden och enskilda forskare. Genom samarbetsavtal om student- och lärarutbyten och genom återkommande gästföreläsningar av "stjärnor" från utländska universitet, förvaltning, näringsliv och politisk maktelit har skapats ett internationellt nätverk. Internationella seminarier, mässor och alumnikontakter bidrar ytterligare till att skapa viktiga internationella samarbeten.

4.1.2 Självständighet

Bibehållen självständighet ger Högskolan på Gotland möjlighet att också framgent välja sin egen framtid, göra sina egna prioriteringar och arbeta för att vidareutveckla verksamhetens styrkor. Minskningen av anslagen kommer att innebära att dimensionen av utbildningarna krymper. En minskning kan göras på två sätt, dels genom att "osthyvla" över hela linjen och anta färre studenter till befintliga utbildningar, dels genom att prioritera vissa utbildningar på bekostnad av andra. Det är möjligt att "osthyvlande" riskerar att göra redan små miljöer alltför små för att en akademisk kvalitet ska kunna säkerställas. En prioritering kan ta bort den bredd som krävs för att driva Liberal Education

Några av de miljöer som finns idag har både akademisk höjd, stor andel extern-finansiering och tillräckligt stort antal studenter. Andra miljöer har den akademiska kvaliteten säkrad, men brottas med ekonomiska problem på grund av för få studenter. Ytterligare andra miljöer har stora grupper studenter, god ekonomi men är svaga akademiskt. I det senare fallet är en möjlig strategi att satsa på att höja den akademiska kompetensen genom att forskarutbilda adjunkter. Det kostar mycket pengar, tar lång tid och stjäl resurser från utbildningen.

Ett alternativt för att öka och bredda den akademiska kompetensen är att samverka med andra parter. Fortsatt självständighet ger troligen större möjlighet till flexibla samarbeten utifrån ämnens och utbildningars behov än vad ett formellt samgående med Uppsala universitet skulle göra.

Väljer man att satsa på ämnen och utbildningar med lägre söktryck men med högre akademisk kompetens, måste dessa omformas till nya Liberal Education-utbildningar eller inriktningar som kan attrahera fler studenter. Här vet vi av tidigare erfarenhet att det är svårt att förutse vad som är attraktivt för framtidens studenter.

Högskolan kommer också att behöva ta ett krafttag för att se över, utveckla och i någon mening göra en omstart av Liberal Education – för att förankra idéerna och få dem att fungera bättre i praktiken, och för att de ekonomiska förutsättningarna så kräver. Här kan man tänka sig att Högskolan, efter noggrant övervägande, skapar helt nya utbildningar som om de inte är helt unika ändå utnyttjar Gotland för att göra en utbildning här till något speciellt.

I dagsläget finns det långtgående planer på en masterutbildning inom natur- och kulturvård. Om Högskolan kan skapa sådana profilområden som dels har gotlandsanknytning, dels har en komplett miljö med såväl grund- som avancerad utbildning och därtill en hög grad av externfinansierad forskning bör det kunna utgöra en stark dragningskraft både på nya studenter och fortsatt extern finansiering. Fler sådana miljöer bör kunna skapas på sikt, exempelvis inom spelutveckling och vindkraft. Eftersom Högskolans resurser kommer att vara starkt begränsade är det emellertid uppenbart att sådana satsningar inte kan göras utan extern finansiering – och sannolikt inte heller utan att dessa ämnesområden prioriteras framför andra. Fördelen med självständigheten är att prioriteringarna blir Högskolans egna, inte någon annans.

Högskolan har idag en mycket stor andel av sina studenter inom distansutbildningar. Att öka genomströmningen på distanskurserna måste vara ett prioriterat arbete, liksom att utveckla pedagogik och teknik inom distansutbildningen. Kursutvärderingar visar att Högskolan på Gotland har gott rykte inom distansutbildning, inte för att Högskolan är ledande inom den tekniska utvecklingen, utan för att det finns lärare som är vana vid att arbeta i den formen. Här finns en praktisk-pedagogisk resurs att arbeta vidare på. Som självständigt lärosäte är det också möjligt att prioritera och vidareutveckla arbetet med distansundervisning. Dock måste man ha i åtanke att en vidareutveckling också kommer att kräva att nya resurser tillförs, exempelvis så att studentstöd i form av studieverkstad också kommer distansstudenter till del.

För redan befintliga studenter kommer självständighetsalternativet att innebära att de på grund av de ekonomiska realiteterna kommer att känna av minskade resurser, exempelvis i form av mindre tid med lärare och handledare. Det är också troligt att en nystart av Liberal Education kommer att

resultera i att befintliga utbildningar avslutas eller omformas. Även om det inte påverkar studenter som redan är antagna till en viss utbildning kan sådant orsaka oro och misstanke om att den utbildning studenten en gång valde inte håller måttet ens i Högskolans egna ögon. Sådant är, åtminstone på kort sikt, problematiskt. På längre sikt kan det däremot stärka utbildningarnas attraktivitet.

4.1.3 Samgående med Uppsala universitet

Visionen för ett samgående är att Högskolan på Gotland kan bibehålla sin pedagogiska profil, utnyttja småskaligheten och mångvetenskapligheten – samtidigt som Uppsala universitet bidrar med kvalitetssäkring och stabilitet inom verksamhetens alla delar till förmån för både medarbetare och studenter.

Att bedöma konsekvenserna för grundutbildningen vid ett samgående med Uppsala universitet är svårare än för alternativet självständighet. Mycket handlar om vilken organisationsform och vilken dimension av verksamheten på Gotland som blir aktuell. Att ett samgående med Uppsala universitet skulle innebära att verksamheten på Gotland får betydligt mer grundutbildningsanslag än vi skulle fått som självständiga är osannolikt. Det betyder att vi också i ett samgåendeanternativ kan räkna med att vara tvingade att prioritera – och därmed utveckla somliga områden på bekostnad av andra. Eftersom ett samgående i grunden innebär att prioriteringarna inte längre är våra egna, finns en risk att verksamheten här krymper mer än den hade gjort vid fortsatt självständighet.

Ett positivt scenario är att Uppsala universitet gör en nysatsning på Liberal Education på Gotland. Det finns en möjlighet att kombinationen av Högskolans vilja till nytänkande och erfarenheterna från att sjösätta och driva projektet och Uppsalas kompetens och erfarenheter kan resultera i något verkligt bra. Uppsala skulle kunna bidra med att vitalisera projektet så att ett verkligt Liberal Education-lärosäte kan åstadkommas. Uppsala universitet kan i kraft av sin storlek och bredd också bidra till att öka den valfrihet för studenten som är önskvärd i Liberal Education-projektet. De erfarenheter som Högskolan gjort under sina år med Liberal Education kan också komma utbildningarna i Uppsala till del. Den unika miljön i Visby och på Gotland kombinerat med en unik utbildningsmodell – men med det stora lärosätets tyngd ”i ryggen” skulle kunna bli attraktivt för både studenter och lärare.

Ett samgående skulle underlätta att förlägga professionsutbildningar till lärare, ingenjör, sjuksköterska, socionom etc. en tid på Gotland för att svara mot regionala behov utan att bygga en miljö från grunden.

I ett eventuellt samgående har organisationsfrågan avgörande betydelse. Om Högskolan på Gotland infogas i Uppsala universitets befintliga organisationsstruktur så att ämnen sorteras in i Uppsalas institutioner, riskerar en stor del av grunden för vårt arbete med Liberal Education att försvinna. Under hela Högskolans livstid har mångvetenskapligheten varit en självklarhet. Den har på senare år också utvecklats till Liberal Education och till flera mångvetenskapliga utbildningar och forskningsprojekt. Ett samgående med Uppsala universitet kan äventyra detta om det inte finns anpassade lösningar för framtida organisationsform. Examensrätterna kommer vid ett samgående att tillhöra Uppsala universitet, och det är inte självklart att det här kommer att finnas förståelse för en satsning som innebär breddning på bekostnad av ämnesdjup.

När det gäller distansutbildningen skulle man kunna se dem som ett komplement till Uppsala universitets utbud av kurser och utbildningar på campus. Här har Högskolan en lång och gedigen erfarenhet av att praktiskt bedriva distansutbildning på alla nivåer. Samtidigt har Uppsala universitet en mer utvecklad struktur för pedagogiskt utvecklingsarbete. Detta ger goda möjligheter att kombinera erfarenhet med vetenskapliga resonemang kring pedagogik och didaktik, vilket torde vara berikande för båda parter – och inte minst för studenterna. Tillsammans med Uppsala universitet skulle det också bli möjligt att i större utsträckning utveckla distansutbildning för en internationell marknad.

Det finns också en risk för att Uppsala universitet väljer att dra ner på distansutbildning eftersom denna dras med problem med låg genomströmning. Uppfattningen att distansutbildning inte är kvalitetsmässigt lika god som traditionell campusutbildning är också en risk för den delen av verksamheten. En förlust av denna modell för utbildning måste betraktas som problematisk för studenterna och för samhället i stort, då den erbjuder utbildning (och vidareutbildning) till personer som annars hade avstått. Det får också konsekvenser för enskilda ämnen, som utan distansutbildningar inte skulle kunna överleva – och som, om de försvinner, inte heller kan berika campusutbildningarna och Liberal Education-modellen.

Vid ett samgående är det viktigt att grundutbildning inte blir den enda verksamheten som bedrivs på Gotland. Satsningen på Liberal Education behöver fortsatt kompletteras med forskningsverksamhet

och med att vissa masterutbildningar förläggs till Visby. Ett formellt samgående mellan Högskolan på Gotland och Uppsala universitet skulle göra steget från grundutbildning till avancerad utbildning, eller forskarutbildning, enklare för våra studenter. Man kan också tänka sig att Uppsala universitet utvecklar avancerade utbildning inom vissa områden och förlägger dessa till Campus Visby. Dessa skulle då kunna stärkas genom att vi till befintlig kompetens också knyter sådan som finns inom Uppsala universitet. Ett ökat forskningssamarbete mellan forskare vid miljöerna i Uppsala respektive på Gotland kommer också studenterna till godo, inte bara de som läser på avancerad nivå utan också grundutbildningsstudenter.

Ett samgående med Uppsala universitet kan knappast ske utan att den del av administrationen som är förlagd till Gotland krymper. Det riskerar i sin tur att betyda sämre service till studenter och lärare på Gotland. Detta skulle bli mest påtagligt för studenter vid campus. För distansstudenterna är det redan så att de är vana vid att ha kontakt med studieadministration, studievägledare, Ladok- och examenshandläggare via telefon och epost.

Uppsala universitet rankas som ett av världens bästa lärosäten. Uppsalas struktur för kvalitetssäkring är positiv också för verksamheten på Gotland.

4.2 Forskning

4.2.1 Nuläge

Principen om ett nära samband mellan forskning och undervisning manifesterar sig i högskolelagens första kapitel tredje paragraf. I denna står att högskolornas verksamhet ”skall bedrivas så att det finns ett nära samband mellan utbildning och forskning”. Även om Högskolan på Gotland under en överskådlig framtid kommer ha utbildning på grundnivå som sin huvudsakliga verksamhet behövs ändå en forskningsverksamhet för att upprätthålla och utveckla utbildningar av hög kvalitet. Forskning och undervisning får inte vara separata sfärer, utan måste ses integrerat för att motsvara de framtida kraven på universiteten och högskolorna.

Under år 2010 påbörjades även satsningar syftande till uppbyggnad av några större mångvetenskapliga forskningsmiljöer vid Högskolan på Gotland. Tre större forskningsprojekt har under året tilldelats medel för detta ändamål. Profileringen har medfört en kraftig minskning av medel som fördelas till enskilda forskare. Forskningsverksamheten vid Högskolan på Gotland blir således allt mer omfattande och profilerad vilken gör att den i större utsträckning bidrar till utvecklingen av ny kunskap i ett såväl regionalt, nationellt som internationellt perspektiv. Under 2011 har profileringsarbetet inom forskningsverksamheten fortsatt. Högskolan kan inte räkna med mer direkta statliga forskningsanslag, förutsättningen för att utveckla forskningen är att konkurrera om externa bidrag.

I Högskolan på Gotlands forskningsstrategi betonas att forskningen ska utgöra en integrerad del av all verksamhet och att det ska bedrivas forskning av hög vetenskaplig kvalitet. Forskningsstrategin betonar även vikten av mångvetenskap, tvärvetenskap och samarbete med det omgivande samhället på och utanför Gotland. Av forskningsstrategin framgår även en vision att år 2015 ska Högskolan på Gotland ha minst en komplett forskarmiljö med seniora forskare och forskarutbildning. Högskolan ska då också, i samverkan med andra lärosäten, ha flera mång- och tvärvetenskapliga miljöer med långsiktiga forskningsprojekt och medverkan i forskarskolor. De externa finansieringsanslagen ska vara minst lika stora som det statliga anslaget. Den ökande externa finansieringen ska skapa förutsättningar för större projekt som i sig ska bidra till att åstadkomma kompletta forskarmiljöer.

Under våren 2009 genomfördes en extern utvärdering av forskningen med hjälp av två professorer vid Uppsala universitet. I deras rapport pekas på såväl starka sidor som svagheter i forskningen vid Högskolan. Bland de starka sidorna som bedömarena såg fanns ett antal välmeriterade forskare, områden med ”god forskningsverksamhet” områden med god extern finansiering, samt bra kontakter nationellt och internationellt. Bedömarena ansåg bland annat att det fanns möjligheter till förbättring genom tydligare målsättning, ökad extern finansiering, ökad publiceringsgrad och ett bättre utnyttjande av den mång- och tvärvetenskapliga potentialen inom högskolan.

Högskolans forskarutbildade lärare ska vara aktiva i både forskning och utbildning. De utbildningsprogram och kurser som Högskolan ger ska ha anknytning till den forskning som bedrivs. Studenterna ska vara bekanta med forskning, i både teori och praktik. Inriktningen mot Liberal Education ska avspglas i mång- och tvärvetenskaplig forskning.

Inom ramen för de nationella strategierna för forskning, kan vi också under senare år identifiera en ökad medvetenhet om de internationella konkurrensaspekterna av forskning och forskarutbildning,

och betydelsen av att satsa på nationella kunskapsområden där det finns särskilt goda konkurrensförutsättningar. Här uppvisar Högskolan på Gotland ett antal unika områden med möjlighet till en stark profilering.

4.2.2 Självständighet

En sammanslagning av Uppsala universitet och Högskolan på Gotland medför inte per automatik någon profilering och rationalisering av forskningen. Möjligen är det så att profilering och effektivisering inom forskningen gynnas bäst om Högskolan på Gotland verkar som ett enskilt lärosäte. Det är just storleken på Högskolan på Gotland som möjliggör den mångvetenskapliga profileringen. Även kunskapsproduktionen gynnas av att det finns fler miljöer inom forskningen – inte färre. Det finns också ett egenvärde i lärosäten som är knutna till den egna regionen eller ort och som inte upplever sig vara fjärrstyrda från en avlägsen centralort. Som självständigt lärosäte har Högskolan på Gotland stora möjligheter till att stimulera till samarbete mellan forskare och forskargrupper från skilda discipliner inom Högskolan. Genom detta kan Högskolan bidra med innovativ kunskap och vara ett redskap för att uppnå bättre förståelse för eller lösningar på komplexa problem.

Det är inte heller säkert att ett lärosäte blir mer kreativt och nyskapande inom forskningen för att det är stort. Ibland tycker man sig se motsatsen. Forskning inom *Science and Technology Studies* visar just på kreativitet inom forskningen bäst utvecklas i små, jämlika organisationer. Däremot kräver alla fungerande forskningsmiljöer fungerande kontakter och ett livligt informationsutbyte. Högskolan på Gotland har som självständigt akademiskt lärosäte – med sina flera unika kompetenser – stora möjligheter till att öka sina samarbeten både nationellt och internationellt.

Sverige är idag en del av det europeiska samfundet. Det innebär att specifikt nationella lösningar inför förändrade förutsättningar i många fall inte längre är gångbara. Strategier för att förbättra forskningen och forskarutbildningens villkor kan inte bortse från det faktum att alla förslag till förbättringar eller lösningar på aktuella problem måste beakta de "europeiska dimensionen" av det svenska högskolesystemet, det må gälla forskning, forskarutbildning eller grundutbildning. Samtidigt kan vi se att de svenska universiteten och högskolorna – liksom de europeiska motsvarigheterna – är under en snabb omdaning. I denna utveckling kommer det att bli allt svårare för mindre högskolor att dra till sig forskningsmedel. Inte för att man bedriver medioker forskning utan därför att finansierare mer och mer kräver en medfinansiering från lärosätena. Detta är något som Högskolan på Gotland med sin svagare ekonomi har svårt att bidra till i den utsträckning som skulle behövas. Så utan en kraftig ökning av externa anslag kan det vara svårt att nå någon form av "kritisk massa" inom flera för grundutbildningen viktiga forskningsområden. Samtidigt lägger kravet på medfinansiering hinder för detta. Vi står med andra ord inför ett dilemma som även påverkar möjligheten att rekrytera kompetenta forskare.

Högskolan har flera välmeriterade forskare vars bidrag är omfattande och av hög kvalitet. I ett historiskt perspektiv har dock forskningen vid Högskolan på Gotland varit knuten till enskilda personer – inte miljöer. Om Högskolan på sikt inte skapar större sammanhållande miljöer kommer ett alltför stort individberoende utgöra en hämsko på forskningen, den blir alltför sårbar. I detta sammanhang kan det även påpekas att ett val av profil kan vara riskfyllt. Om valet inte blir lyckat, har man kanske inget att falla tillbaka på.

4.2.3 Samgående med Uppsala universitet

Ett samgående innebär att vi ansluter till de principer som nu gäller vid Uppsala universitet för forskning och forskningsanknytning. Det kan ha både för- och nackdelar.

Uppsala universitet har helt andra resurser än Högskolan att kvalitetssäkra forskning och forskarutbildning via sitt fakultetssystem. Det finns även uppenbara fördelar med Uppsala universitets mycket starka varumärke. För medarbetare vid den nuvarande Högskolan på Gotland kan nya samverkansmöjligheter inom institutionerna vid Uppsala universitet öppna sig. Högskolan behöver inte heller lägga så stor andel av forskningsresurserna på att utveckla master- och doktorandutbildningar. Sedan några år tillbaka är Högskolan på Gotland den enda statliga högskolan som inte har några masterrättigheter, det senaste året har också flera högskolor fått rättigheter att utfärda doktorsexamen. Med uppsalaalternativet kan vi ge grundutbildningen en stark forskningsanknytning samt master och doktorandutbildningar över alla våra områden.

Ett samgående med Uppsala universitet kan betyda mer resurser för forskning – även inom Uppsala universitet söks medel i konkurrens. Detta betyder inte att det är resurserna som skapar den goda forskningen. Det resurserna skapar är stabilitet och långsiktighet i forskningsmiljön vilket – förutom

de goda idéerna – är grunden i det vetenskapliga arbetet. Ett samgående med Uppsala universitet kan även innebära en möjlighet att skapa kompletta miljöer och kompletta karriärer. En inte oväsentlig faktor utgör förstärkningen av forskningens infrastruktur.

Ett samgående med Uppsala universitet skulle kunna ge nya möjligheter att skapa starka kreativa forskningsmiljöer med en god koppling till grundutbildningen. Det finns dock en risk att dessa miljöer inte blir så mångvetenskapliga som man skulle vilja då Uppsala universitets fakultetssystem utgör en begränsande faktor i detta sammanhang.

Trots att man ofta betonar universitetens och högskolornas ”dubbla uppgift” (forskning och undervisning) och nödvändigheten för universitetslärare att arbeta med både undervisning och forskning, har verkligheten för de flesta akademiska lärare inneburit någon form av ”specialisering”, där undervisningen på grund- och yrkesutbildningsnivå sköts av vissa universitetslärare, medan forskningen och forskarutbildningen handhåfts av andra. Ett samgående med Uppsala universitet kan innebära en möjlighet att skapa en bättre balans mellan forskning och grundutbildning. Det finns dock en risk att Uppsala universitet gör andra prioriteringar om vilken forskningsverksamhet som ska finnas på Gotland.

Samgåendealternativet betyder även att man behöver jämka samman två olika kulturer. Detta kan gå smärtfritt men kan även innebära betydande svårigheter. En fara med samgåendet är även att beslutsvägarna blir längre när det gäller vilken typ av forskningssatsningar som ska göras.

4.3 Samverkan

4.3.1 Nuläge

Regional samverkan var en utgångspunkt när Högskolan kom till och det är en nödvändig förutsättning för den framtida utvecklingen. En av de viktigaste förutsättningarna för att behålla och utveckla högskoleverksamhet på Gotland är att den har en stark lokal förankring. Det gäller oavsett vilken organisationsform som väljs.

Vid Högskolan på Gotland bedrivs samverkan med det omgivande samhället i flera olika former, bland annat genom externa föreläsare, forskningsprojekt och uppdragsutbildning. Flera av de forskningsprojekt och utbildningar som bedrivs har en koppling till det omgivande samhället. Goda exempel finns både i projektet ”Husmästarskolan” – ett av KK-stiftelsen finansierat samarbete mellan HGo, andra lärosäten och företagare – och inom spelutbildningarna, som i hög grad bedrivs i samverkan med nationella och internationella företag.

Externa ledamöter finns representerade i såväl högskolestyrelsen som i institutions- och ämnesråd. Högskolan är engagerad i arbetet med uppbyggnad av Science Park Gotland som stöd för entreprenörskap bland studenter och anställda.

Högskolans ledning och centrala funktioner deltar regelbundet i en lång rad olika samverkansfora.

En speciell form av samverkan sker genom biblioteket, som drivs som kombinerat högskole- och stadsbibliotek. Biblioteket ska inte bara ge service åt studenter, anställda och allmänhet, utan också vara en länk mellan högskolan och det gotländska samhället.

I Region Gotlands ”Vision Gotland 2025. Regionalt utvecklingsprogram för Gotland – RUP” (2008) har Högskolan på Gotland ett eget avsnitt under rubriken Demokrati och inflytande. Här nämns särskilt tre punkter:

- Samverkan mellan Högskolan, studentkår, samhälle och näringsliv ska ytterligare utvecklas och stärkas.
- Antalet studerande vid Högskolan som väljer att bo på Gotland ska fördubblas.
- Högskolan och det gotländska näringslivet ska samverka för utveckling av nya produkter och tjänster (Vision Gotland 2025. Regionalt utvecklingsprogram för Gotland – RUP, 2008 s 17).

I den förklarande texten beskrivs högskolan som en motor för näringslivet på ön och som berikande för det gotländska samhället i stort.

4.3.2 Självständighet

Diskussionerna med det omgivande samhället har inte i någon större utsträckning markerat att självständigheten skulle ha ett egenvärde. Det viktiga anses vara att det bedrivs högskoleutbildning och forskning på Gotland också framgent – formen är inte det väsentliga.

Det finns en risk för att verksamheten på Gotland blir marginaliserad i den stora organisation som Uppsala universitet utgör. Det är möjligt att Högskolan har större potential att spela med det omgivande samhället som självständigt lärosäte. Om beslutsmakten också fortsatt finns på ön är det rimligt att anta att det är lättare att etablera nya samverkansformer och vidmakthålla dem. Samtidigt måste man vara medveten om att Högskolan inte kommer att ha större resurser till sitt förfogande, tvärtom.

4.3.3 Samgående med Uppsala universitet

Diskussionerna med det omgivande samhället har till absolut största delen handlat om vilka möjligheter ett samgående med Uppsala universitet innebär. Detta beror dels på att en sådan lösning uppfattas som en attraktiv möjlighet, dels – kan man anta – på att det som ett nytt alternativ är det som väcker mest funderingar. Det omgivande samhället är överlag positivt till ett samgående med Uppsala universitet. Man anser att det ger möjligheter till nya samarbeten och att det är bra för verksamheten här att stödjas av Uppsala universitets stabilitet. Fördelar med ett samgående uttrycks också som att regionen får tillgång till kompetens som inte finns vid högskolan i dagsläget. Uppsala universitet skulle till exempel kunna svara mot lokala utbildningsbehov inom områden som hittills inte funnits på Gotland.

En stor del av samtalen med det omgivande samhället har handlat om det som upplevs som det viktigaste – att det också fortsättningsvis bedrivs högre utbildning och forskning på Gotland. Här betonas alltså mycket starkt att en eventuell fortsatt process måste ge garantier för långsiktighet och dimensionering av verksamheten. Det finns en medvetenhet om att verksamhet på Gotland inte kan förvänta sig subsidier från Uppsala universitet, men att det likväl måste finnas garantier för att god och kvalitativ verksamhet här inte prioriteras bort.

4.4 Förvaltningen

4.4.1 Nuläge

Högskolan på Gotland har idag överlag en fungerande förvaltning. Högskolans lärare och forskare har inom de allra flesta områden tillgång till adekvat administrativt stöd för att bedriva den verksamhet Högskolan planerar för. Inom flera av Högskolans administrativa processer råder det dock en påtaglig sårbarhet då dessa på grund av att verksamheten, som en följd av Högskolans storlek, är personberoende. Som litet lärosäte är det också svårt att klara av att hantera alla de uppgifter Högskolan har som statlig myndighet.

Administrativa uppgifter som på större lärosäten hanteras av hela avdelningar kan vid Högskolan på Gotland hanteras av en enstaka medarbetare, inte sällan som en del av en tjänst. Att en och samma person inte sällan har flera och ibland väldigt olika arbetsuppgifter och ansvar för det positiva med sig att medarbetare blir goda generalister: De har insyn i och förståelse för flera olika delar av förvaltningen. För kärnverksamheten betyder litenheten också något positivt genom att det oftast är lätt att få problem lösta på ett flexibelt sätt. Det leder dock även till att många medarbetare inte har tid och möjlighet att löpande och fullt ut kompetensutveckla sig inom sina arbetsområden. Han eller hon blir inte "expert" inom något område.

En annan effekt av bristande resurser och personberoende är när en medarbetare blir sjuk eller lämnar Högskolan. Vi dessa tillfällen försvinner hastigt all kompetens inom ett område, vilket kan vara problematiskt att snabbt ersätta. Ofta saknas personer inom organisationen med kunskap och vana av de aktuella arbetsuppgifterna. Och i vissa fall kan det alltså handla om att kunskaper om flera olika arbetsområden försvinner med en och samma person.

Den utveckling som nu pågått en tid inom högskolesektorn, med lärosätenas ökade självständighet har visat sig innebära än fler arbetsuppgifter för Högskolan att hantera och därmed behov av fler och nya kompetenser, något som givetvis ytterligare ökat Högskolans sårbarhet i det här avseendet.

4.4.2 Självständighet

Även vid en fortsatt självständighet kommer större förändringar krävas för administrationen vid Högskolan. Inte minst genom att Högskolans anslagsmedel under den närmaste tiden minskar. Besparingar och effektiviseringar kommer att vara nödvändiga vilket kommer att drabba förvaltningen.

Genom att kvarstå som självständig högskola behåller Högskolan mer av beslutsrätt och inflytande över verksamhetens administrativa processer. Högskolan avgör i större utsträckning själv vilka åtgärder som krävs för förbättring och förändring av förvaltande och administrativa uppgifter. Anpassningar av verksamhetsstödet till lokala krav och förhållanden blir sannolikt enklare att genomföra.

I självständighetsalternativet behåller Högskolan också närheten mellan kärnverksamhet och administrativ personal, liksom mellan studenter och administrativ personal. Det betyder i sin tur att förvaltningspersonalen fortsätter att vara generalister som har relativt lätt att se på verksamheten som en helhet. För kärnverksamheten betyder denna närhet snabbare beslutsvägar. Det personliga mötet mellan studenter och någon administrativ handläggare uppfattas som värdefullt av studenterna och är något som Högskolan på Gotland idag sannolikt utmärker sig genom.

4.4.3 Samgående

Genom ett samgående skulle flera av de problem som idag finns inom Högskolans förvaltning kunna åtgärdas eller åtminstone lindras. Personberoendet som beskrivits ovan skulle kunna minska. Det skulle kunna finnas "experter" tillgängliga inom administrativa områden där det idag saknas. Samtidigt skulle helt nya möjligheter till kompetensutveckling troligen finnas för den administrativa personalen på Gotland. Genom en klok och genomtänkt fördelning av de administrativa arbetsuppgifterna mellan lärosätena skulle den stabilitet och kvalitet i det administrativa stödet som efterfrågas av kärnverksamheten kunna uppnås. Samordning av lärosätenas olika administrativa funktioner torde, åtminstone inom några områden, leda till ett minskat behov av personal. I bästa fall kan effektiviseringar leda till att resurser frigörs för kärnverksamheten, exempelvis för att utveckla det administrativa stödet till de behov som finns kring Liberal Education. Administrationen skulle alltså kunna bli mer professionell och mer effektiv.

Högskolan har idag även stora kostnader för IT-system av olika slag, system helt nödvändiga för att bedriva högskoleverksamhet (Ladok, antagningsystem etc.). Ett samgående skulle kunna minska dessa kostnader drastiskt vilket skulle kunna frigöra ytterligare resurser.

Om administrativa uppgifter till delar förs över till Uppsala blir det ett längre avstånd rent fysiskt mellan administration och kärnverksamhet. Det kan innebära att snabb hjälp eller besked kring administrativa frågor blir mer komplicerat och tar längre tid. Risken finns också att ett samgående tydliggör skillnader i arbetskultur mellan en "generalistorganisation" och en "expertorganisation" och att dessa blir svåra att överbygga, både för förvaltning och för kärnverksamhet. En uppfattning att beslut fattas i Uppsala och att verksamheten på Gotland har begränsade möjligheter till påverkan kan bli effekten av detta. I klartext kan ett överflyttande av administrativa resurser till Uppsala innebära en minskad service till medarbetare och studenter på Gotland. Eller en mer kunnig och professionell service. Ett samgående skulle också kunna innebära att administrativ personal som idag finns i Uppsala förläggs till Gotland.

5. Sammanfattande diskussion

5.1 Huvuddrag i rapporten

Föreliggande rapport är framtagen av en intern beredningsgrupp vid Högskolan på Gotland. Uppdraget från rektor har varit att utreda framtida risker och möjligheter i två framtidsalternativ: fortsatt självständighet samt samgående med Uppsala universitet. Beredningsgruppen har ägnat stor omsorg åt att behandla dessa bägge alternativ på ett likvärdigt vis. Rapporten har tagits fram i en transparent process där en stor del av Högskolans personal har deltagit.

Inledningsvis konstateras att Högskolan på Gotland trots sin ungdom har en händelserik historia. På för högskolor kort tid har en imponerande mängd akademiska initiativ tagits. Högskolan har en erkänt hög kompetens när det gäller distansutbildning och en stor potential till unik nationell profilering i form av utbildningsmodellen Liberal Education. På kort sikt kommer dock Högskolan att drabbas av

nedskärningar och på längre sikt hotar demografiska realiteter i form av mindre årskullar. Detta torde dock påverka Högskolan i mindre grad än många andra lärosäten eftersom en så stor andel är distansstudenter, som har en högre medelålder och en större åldersmässig spridning än campusstudenter.

Rapporten innehåller en omvärldsanalys, vars syfte är att sätta in de aktuella processerna i ett större sammanhang. Internationellt finns en tydlig trend mot samgåenden. Fusionerna genomförs av olika skäl som kan sammanfattas som reaktioner på politiska eller ekonomiska omvärldsförändringar. Det handlar främst om att öka sin konkurrenskraft på den globala utbildnings- och forskningsmarknaden som allt mer betonar kvalitet och "excellens". Detta är fallet i våra nordiska grannländer och på flera andra håll i Europa.

Argumentationen för en fortsatt självständighet innebär i korthet att framtiden fortfarande ligger i Högskolans egna händer. Det är upp till ledning och personal själva att genomföra de förändringar som krävs för att vara fortsatt konkurrenskraftiga och för att förverkliga den vision som tagits fram. Det innebär att profilering, utbud och utveckling inte bestäms av någon annan. Även en fortsatt självständighet kommer dock att innebära förändringar – *status quo* är inte något alternativ. De stundande nedskärningarna innebär att prioriteringar måste göras.

Ett fortsatt självständigt lärosäte kommer dock att vara sårbart i ett högskolelandskap där kvalitetskraven har skruvats upp de senaste åren. Det gäller kärnverksamheten, men också förvaltningen. Det personberoende som präglar en liten organisation finns även på Högskolan. Vissa verksamhetsområden är helt beroende av enstaka personer. Det småskaliga är dock inte enbart negativt. Korta beslutsvägar, flexibilitet och obyråkratiskt arbetssätt präglar också dagens organisation.

Den regionala förankringen är viktig för alla universitet och högskolor. Även på Gotland finns det ett starkt stöd för högskoleverksamheten. Vid de möten som hållits under processen har det emellertid framkommit att det inte är ett självändamål att en sådan verksamhet bedrivs som självständigt lärosäte. Man kan argumentera för att den regionala kopplingen riskerar att bli otydligare vid ett samgående. Samtidigt förefaller det som om även den nuvarande regionala förankringen kan bli betydligt starkare.

Ett samgående med Uppsala universitet innebär många möjligheter. Framför allt ger det en stabilitet som ger goda förutsättningar för en långsiktigt hållbar högskoleverksamhet på Gotland. För utbildning och forskning finns potentiella kvalitetsvinster och en minskad sårbarhet som främsta skäl till ett samgående. Genom den bredd i verksamheten och den kompetens som finns vid Uppsala universitet ges bland annat större möjligheter att bedriva Liberal Education. Den forskning och forskarutbildning som bedrivs i Uppsala har potential att höja kvaliteten i utbildningen i Visby och även ge möjligheter för den akademiska personalen att ingå i större forskningsmiljöer. Det skapar förutsättningar för förbättrade karriärmöjligheter vilket i sin tur kan ge ett bättre rekryteringsunderlag.

De farhågor som har framkommit i processen är en osäkerhet om hur den verksamhet som bedrivs vid Högskolan idag ska kopplas ihop med Uppsala universitet. En förlorad identitet och en risk att "slukas" av den stora organisationen har diskuterats. Det är en nyckelfråga hur en framtida organisation och ledningsstruktur ska se ut. Den mångvetenskapliga miljön på Gotland ska förhålla sig till den fakultetsstruktur som finns vid Uppsala universitet. De prioriteringar som görs vid Högskolan idag möter andra principer, mål och strategier. Ett samgående med Uppsala universitet väcker således många frågor som måste besvaras i en fortsatt process.

5.2 Sammanfattning i punktform

Följande slutsatser bygger på beredningsgruppens arbete samt vad som uttrycktes på HGo-dagen den 26 oktober 2011.

Positiva effekter av samgående med Uppsala universitet

- Att ge verksamheten större stabilitet och långsiktighet i utbildning, forskning och administration
- Att med stöd i Uppsala universitet kunna utveckla nya pedagogiska modeller med fokus på Liberal Education, distansutbildning och ett mångvetenskapligt synsätt
- Att grundutbildningen får ökad attraktionskraft, vilket resulterar i fler studenter och en livskraftig akademisk miljö

- Att enklare kunna rekrytera kompetent personal och vidareutbilda existerande personal och därigenom öppna nya möjligheter för utbildning och forskning vid Uppsala universitet/Campus Visby
- Att höja statusen i det internationella samarbetet tack vare Uppsala universitets "varumärke" och därmed skapa nya möjligheter till internationell forskningssamverkan och samtidigt öka attraktionskraften för utländska studenter

Risker vid ett samgående med Uppsala universitet

- Att medelstildelningen för utbildning och forskning på sikt krymper när prioriteringarna görs i Uppsala och inte i Visby
- Att Uppsala gör andra prioriteringar än Campus Visby vad gäller utbildning och forskning
- Att Campus Visby förlorar sitt självbestämmande och sin identitet, med risker för såväl Liberal Education-modellen som för mångvetenskapligheten
- Att distansundervisningen nedprioriteras och att därmed en möjlighet att komplettera campusutbildningar och att berika Liberal Education-modellen går förlorad
- Att sämre service och längre ledtider försvagar verksamheten

Positiva effekter av fortsatt självständighet

- Att bibehålla och utveckla det unika med Gotlandsmodellen: stark vi-känsla, självständighet, flexibilitet, mångvetenskaplighet
- Att själv kunna välja pedagogisk modell: Liberal Education, distansutbildning etc.
- Att kunna mobilisera utefter egen värdegrund med en fast regional förankring
- Att kunna utveckla nya samarbeten
- Att kunna utveckla egna framtidsorienterade finansierings- och organisationsformer såsom stiftelsestöd etc.

Risker vid fortsatt självständighet

- Att nuvarande problem med utbildning och forskning riskerar att utvecklas i en nedåtgående spiral
- Att geografin skapar avstånd och att det blir fortsatt svårt att rekrytera kompetent personal
- Att OH-kostnaderna blir orimligt höga (analys kring denna slutsats återfinns ej i rapporten)
- Att förbli ett lärosäte med svag akademisk förankring och avsaknad av ett starkt varumärke
- Att gå emot rådande politisk inriktning medför en väsentlig men svårbestämbar risk