

Final report

Erfarenheter av lärosättesfusioner i Sverige och Danmark

*Experiences of university mergers in Sweden
and Denmark*

Göran Melin, Tobias Fridholm, Emma Ärenman

Faugert & Co Utvärdering AB

Erfarenheter av lärosättesfusioner i Sverige och Danmark

Experiences of university mergers in Sweden and Denmark

Faugert & Co Utvärdering AB, augusti 2013

Göran Melin, Tobias Fridholm, Emma Ärenman

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Summary	3
1. Inledning	5
1.1 Uppdraget	5
1.2 Metod och material	5
2. Fallstudier	7
2.1 Linnéuniversitetet	7
2.2 Lärarhögskolans uppgående i Stockholms universitet	11
2.3 Högskolan på Gotlands uppgående i Uppsala universitet	15
2.4 Fusioner i Danmark	17
2.5 Andra fusioner	23
3. Lärdomar och erfarenheter	28
3.1 Andras erfarenheter och rekommendationer	28
3.2 Lärdomar från Danmark	32
3.3 Syntes och slutsatser	33
4. Litteratur	36
4.1 Svenska fusioner	36
4.2 Danska fusioner	36
4.3 Finska fusioner	37
4.4 Annan litteratur om fusioner	38
Bilaga A Intervjupersoner	41

Sammanfattning

Föreliggande rapport redovisar en studie av de senaste årens lärosätesfusioner som skett i Sverige, samt tre fusioner i Danmark. Studien behandlar fusioner som skett under 2000-talet. I Sverige omfattar studien Lärarhögskolan i Stockholms uppgående i Stockholms universitet, tillskapandet av Linnéuniversitetet, tillskapandet av Stockholms dramatiska högskola samt Högskolan på Gotlands uppgående i Uppsala universitet. I Danmark omfattar studien fusionerna kopplade till Köpenhamns universitet, till Syddansk universitet och till Århus universitet. Tyngdpunkten i redovisningen ligger på de erfarenheter och de lärdomar som kan dras av respektive fusion.

Vi har funnit exempel på flera olika slags fusioner, bland dem två jämnstora som går samman, en liten som uppgår i en stor, samt påtvingat uppgående i en annan part. De lärdomar som kan dras av tidigare fusioner och de rekommendationer som förmodligen är giltiga skiljer sig åt beroende på vad för slags fusion vi talar om. Likafullt finns några gemensamma drag bland de studerade fusionerna. Vissa slutsatser återkommer, må vara med lite olika förtecken. Vid en syntes av erfarenheter och lärdomar från de studerade fusionerna, och med hänsyn taget till ytterligare resultat som vi kunnat läsa oss till i litteraturen, utkristalliserar sig följande punkter:

- Flera har återkommit till vikten av tydlighet rörande motiven för fusion och vad man vill uppnå. Linnéuniversitetet kan tjäna som ett exempel där man var tydlig; fusionen genomfördes för att stärka forsknings- och utbildningskvaliteten, inget annat. Om anställda och studenter förstod motivet och delade uppfattningen att en fusion skulle kunna leda till högre kvalitet, är förstås en annan sak, men motivet uttrycktes tydligt. Det kommer alltid finnas kritik och motstånd, eller stunder av tvekan, och då är det lättare att gå vidare och fortsätta processen om motiven (eller visionen) är klara och allmänt giltiga.
- Av demokratiska och kollegiala skäl är det av vikt att förankra idén om fusion bland den berörda personalen, och också involvera studenterna i processen. Ett visst mått av skendemokrati kan nog inte uteslutas, men i Sverige har man oftast bemödat sig om en rimligt god förankring. Naturligtvis är detta också avgörande för att bygga upp ett internt stöd för fusionen. Avsaknaden av förankringsarbete vid de danska fusionerna har visat sig vara en källa till frustration. Det har sannolikt också gjort de efterföljande lokala integrationsprocesserna mer utdragna än vad som annars hade behövt vara fallet.
- Om det är aktuellt med ett namnbyte bör detta lösas tidigt i processen. Frågan har en tendens att bli mer komplicerad än vad man kan tro.
- När två lärosäten går samman finns det minst en rektor som inte längre kommer vara rektor efter fusionen. Flera har understrukt vikten av att denna fråga löses tidigt, eventuellt redan innan fusionsprocessen i praktiken startar. Någon har menat att det är en fördel om båda (eller alla, om det är ännu fler) avstår från att kandidera till posten som rektor för det nya lärosätet, men det gäller förmodligen enbart om det är rimligt jämnstora lärosäten som går samman. Och även om så är fallet kan saken lösas genom att en av rektorerna fortsätter och en frivilligt avstår från att fortsätta. Poängen är att frågan måste få en tidig lösning.
- Olika ledningspersoner (andra än rektor) bör utses tidigt i processen. Väntar man med det skapas osäkerhet bland personalen om vem som har beslutsmandat och fusionsarbetet riskerar att fördröjas. Enskilda beslut kan förstås också komma att fördröjas. Exakt när olika beslut bör tas går knappast att säga utan beror på en rad omständigheter, exempelvis organisationskommitténs mandat och sammansättning.

- En fusion måste ha ett externt stöd. Flera har beskrivit vikten av att både ha ett stöd från centralt politiskt håll, samt stöd från nyckelaktörer i den omgivande regionen, såväl från näringslivet som från den politiska sfären. Andra har menat att det senare inte spelat någon avgörande roll. I både de svenska och danska exemplen har det centrala politiska stödet också inneburit ett ekonomiskt stöd till fusionens direkta merkostnader.
- Hastigheten i processen måste övervägas. Det kan finnas skäl till att låta processen ta kortare eller längre tid. Erfarenheterna visar att en kort förberedelsestid fram till själva sammanslagningen kräver längre "eftervård" och ett mer utdraget efterföljande integrationsarbete. En alltför utdragen förberedelseprocess kan dock leda till att vissa frågor går i stå och blir svåra att lösa. Olika grupperingar kan låsa sig i sina positioner. Man bör förmodligen anstränga sig för att hålla ett visst tempo i processen men vakta på förankringsarbetet och låta det ta rimlig tid.
- Det förefaller ofta nödvändigt med en mer eller mindre omfattande organisationsförändring efter en fusion. Nästan alla exempel som ingår i denna studie innehåller en omorganisation, direkt vid fusionen, eller efter några år, eller både och. Någon mall för hur detta bör ske finns knappast; inte minst beror det av hur pass starkt man vill integrera de fusionerade verksamheterna, och på denna punkt kan man välja ganska olika vägar. Man kan fundera över om berörda lärosätesledningarna faktiskt inser att den organisation som utarbetas under fusionsprocessen är temporär, men att man underlåter att kommunicera det till personalen eftersom den är "förändringstrött".

Summary

In the following, a study of the university mergers undertaken in Sweden during the most recent years, is presented.¹ Three university mergers in Denmark are also investigated and presented. In Sweden, the mergers covered are the Stockholm School of Teacher Training, which was incorporated into Stockholm University; the establishment of the Linnaeus University; the establishment of the Stockholm Academy of Dramatic Arts; and the incorporation of the University College of Gotland in Uppsala University. In Denmark, the study covers the mergers related to University of Copenhagen, University of Southern Denmark and to Aarhus University. Through the presentation, emphasis is placed on the experiences and the lessons learnt from the respective merger.

Among our cases, we find examples of different kinds of university mergers, for instance two merging partners of equal size, one small institution merging with a larger one, and enforced overtaking of one institution by another. The lessons learnt and the recommendations that can be suggested differ with respect to which type of merger we speak of. Still, there are experiences and features among the mergers that point in the same direction. Some conclusions appear repeatedly, although with slightly different angle. When synthesising from the experiences and lessons learnt from the investigated mergers, and also taking other results from the merger literature into account, the following points are found worthy to consider:

- Many have pointed to the importance of clarity regarding the motives of the merger and what is to be achieved through the merger. The Linnaeus University may serve as a good example in this respect; that merger was conducted in order to strengthen the quality of research and education, nothing else. If there was understanding and agreement that a merger would actually lead to strengthened quality is indeed a different story, but this motive was clearly presented. There will always be critique and resistance, or just moments of doubt, and it is easier to keep momentum in the process if the motives (or the vision) are clear and generally valid.
- For democratic and collegial reasons it is important to involve staff and students in the merger process. It may be difficult to avoid a certain amount of gaming, but as the Swedish cases show, efforts have been made to reasonably well include and involve the staff in the planning of the mergers. Obviously, this is also crucial when it comes to raising internal support for the merger. The relative lack of staff involvement in the Danish mergers has resulted in frustration, in some case significantly so. It has most likely also made the subsequent local integration processes more difficult and time-consuming than would otherwise have been the case.
- If a change of name of the institution(s) is on the agenda, this should be solved very early in the merger process. The issue has a tendency to become more complicated and conflicted than one might think.
- When two parts merge there is at least one rector who will not be rector any longer. Several have underlined the importance of solving this matter early, possibly already before the actual merger process begins. Someone has suggested that it is an advantage if the both rectors (or all, if more than two) refrain from applying to the post as rector at the new institution, but this is probably true only when there is a merger between institutions of equal size. Even then, the issue may

¹ The term 'university mergers' should be seen as equivalent to 'higher education institution mergers', as the study covers not only mergers between universities, but also includes university colleges, academies, and colleges of art. 'University mergers' is used in the title and through the text for convenience.

be solved by one of the former rectors resigning and one continuing; the point is that this problem needs an early solution.

- Key management staff should be appointed early in the merger process. Allowing such appointments to wait may result in uncertainty among the staff of who has decision authority and the work with merger details is at risk of being delayed, as well as the decisions as such. It is not possible to tell exactly when certain decisions should be made, as this is depends on many different circumstances, for instance the organisation committee's mandate and composition.
- Any merger needs external support. Several voices have emphasised the importance of having high political support as well as support from stakeholders in the surrounding region, both business and politics. Others have said that the latter is of little importance. In both the Swedish and the Danish mergers, the support from the government has meant financial support as well, to cover additional costs linked to the mergers.
- The speed of the merger process must be considered. There may be reasons to allow for the process to take shorter or longer time. Experiences indicate that a short preparation phase before the actual merger requires a longer phase of "post-merger healing" and a relatively longer subsequent integration work. However, in a preparation phase that is too long, certain questions may be put on hold and thus prove difficult to solve. Groupings of people may with time position themselves quite hard in relation to the questions at hand. To keep certain pace and momentum in the process is in most cases a good advice, although staff involvement should not suffer – that must be allowed reasonable time.
- In several cases a re-organisation of the new institution has been necessary after the merger. Essentially all examples covered in this study have undergone a re-organisation, at the point of the merger or after a few years, or both. There is no model for how this should be done; not least is it dependent on how closely integrated the merged units are planned to be. Here, several options are possible to choose. Typically, such a re-organisation has come as a negative surprise to the staff. One may wonder if the top management actually realises that the organisation that is developed during the merger process is only temporary, but that this insight is not communicated to the staff because the staff are showing signs of "re-organisation fatigue".

1. Inledning

1.1 Uppdraget

Föreliggande rapport redovisar en studie av de senaste årens lärosättesfusioner som skett i Sverige, samt tre fusioner i Danmark. Ytterligare några fusioner redovisas mera kortfattat, bland annat i Finland. Studien behandlar fusioner som skett under 2000-talet.

I Sverige omfattar studien Lärarhögskolan i Stockholms uppgående i Stockholms universitet, tillskapandet av Linnéuniversitetet, tillskapandet av Stockholms dramatiska högskola samt Högskolan på Gotlands uppgående i Uppsala universitet. I Danmark omfattar studien fusionerna kopplade till Köpenhamns universitet, till Syddansk universitet och till Århus universitet. Tyngdpunkten i redovisningen ligger på de erfarenheter och de lärdomar som kan dras av respektive fusion.

Uppdraget att genomföra studien kommer från Lunds universitet. Syftet med studien är att lära av de hittills genomförda fusionerna och inhämta kunskap om vad som kännetecknat fusionsprocesserna, och vilka effekter som eventuellt kan skönjas någon tid efter att fusionerna skett. Några närmare preciserade frågeställningar finns därmed inte; universitetet har efterfrågat ett allmänt kunskapsunderlag. En fördel med det breda och allmänna uppdraget är att föreliggande studie torde vara av intresse för fler än uppdragsgivaren själv.

Studien har genomförts av Göran Melin (projektledare), Emma Ärenman och Tobias Fridholm under december 2012 till augusti 2013. Lars Geschwind vid Skolan för teknikvetenskaplig kommunikation och lärande, KTH, har fungerat som kvalitetssäkrare.

Vi vill rikta ett varmt tack till alla de intervjupersoner som ställt upp och generöst delat med sig av sin tid och sina erfarenheter. Vi vill särskilt tacka rektorerna vid Syddansk universitet och Århus universitet, och berörd personal vid deras staber, som tagit emot oss med noggranna program vid våra platsbesök. Vi är slutligen mycket tacksamma mot Kaare Aagaard och Hanne Foss Hansen som har faktagranskat avsnitten om de danska fusionerna.

1.2 Metod och material

Genom ett antal djupintervjuer med några utvalda nyckelpersoner vid respektive fusion har vi försökt att bilda oss en uppfattning om hur fusionsprocessen har sett ut före fusionen samt hur fusionen uppfattas vid det nya, fusionerade lärosätet, efter fusionen. De flesta intervjuer har skett ansikte mot ansikte. I några fall har ett par personer intervjuats tillsammans. Alla intervjuer har transkriberats.

Vi har valt att genomföra platsbesök vid samtliga tre danska lärosäten som ingår i studien, då vi dels haft en större kunskap om de svenska fusionerna än de danska, och dels har ansett det viktigt att träffa nyckelpersoner på plats i Danmark för att på bästa sätt få tillgång till dem och få del av den information som de besitter. Enbart telefonintervjuer hade knappast kunnat ge den detaljerade och djupa förståelse för fusionerna som vi önskat.

Vi har också bedrivit omfattande dokumentstudier. Det finns en viss mängd vetenskaplig litteratur om universitets- eller högskolefusioner vilken emellanåt är av intresse för svenska förhållanden. Det finns också en stor mängd "grå" litteratur, alltså rapporter av olika slag såsom strategidokument, promemorior eller utvärderingar. Vi har valt att samla litteratur som vi funnit relevant i en förteckning mot slutet av rapporten, inte som en direkt referenslista i form av litteratur som vi hänvisar till utan snarare som läsförslag. Utöver vad som där förtecknas har vi gått igenom en stor mängd andra dokument, exempelvis årsredovisningar från lärosäten eller information på olika hemsidor. Sådana källor har vi valt att inte ta upp i litteraturförteckningen, men de viktigare källorna av det slaget refereras fortlöpande i fotnoterna. Den

litteratur som återfinns i litteraturförteckningen har överlämnats till uppdragsgivaren Lunds universitet i elektroniskt format.

Linnéuniversitetet utgör ett speciellt fall. Faugert & Co fick mot slutet av 2009 två uppdrag av den dåvarande organisationskommittén för fusionen mellan Växjö universitet och Högskolan i Kalmar (uppdraget övergick sedermera till Linnéuniversitetet); att för det första utvärdera processen som ledde fram till etablerandet av Linnéuniversitetet den 1 januari 2010, och för det andra att följa det nybildade universitetet under de tre första åren i ett följeforskningsprojekt, med fokus på fusionens praktiska implementering och effekter. Det första av dessa båda uppdrag redovisades i en rapport från februari 2011, det senare avslutades i och med 2012 års utgång och redovisades i en rapport från april 2013. Genom dessa båda uppdrag har vi bland annat intervjuat ett 80-tal personer och menar oss ha fått en mycket god bild av fusionen som ledde fram till Linnéuniversitetet. Vi har därför inte ansett det nödvändigt att på nytt intervju personer vid Linnéuniversitetet utan har låtit vår här föreliggande redovisning och våra slutsatser om den fusionen vila på den empiri som vi redan haft tillgång till.

Vi beskriver de svenska och danska fusionerna var för sig i det nedanstående. Ytterligare några fusioner i Sverige och i Finland omnämns kort. Därefter följer en diskussion av vilka erfarenheterna och lärdomarna är, och avslutningsvis försöker vi oss på en syntes av de slutsatser och rekommendationer som hittills dragits av andra, och som kan dras av våra egna resultat.

2. Fallstudier

De fallstudier som redovisas nedan utgörs av de fyra i skrivande stund hittills genomförda lärosättesfusionerna i Sverige under senare tid, samt tre utvalda fusioner i Danmark. Några finska fusioner kommenteras också kortfattat. En mindre svensk fusion vilken realiseras den 1 januari 2014 nämns också. Fusionerna i Danmark är valda efter dialog med uppdragsgivaren och utifrån dennes intresse. Redovisningarna är i allt väsentligt deskriptiva och grundade i de dokumentstudier och de intervjuer som vi gjort. Emellanåt lämnas egna reflektioner.

2.1 Linnéuniversitetet

Som nämndes i inledningen är fallet Linnéuniversitetet litet speciellt i denna studie. Vi har i två andra projekt dels utvärderat själva fusionsprocessen, dels följt Linnéuniversitetet i ett slags följeforskningsprojekt under tre år. Den senare studien avslutades mitt under arbetet med föreliggande studie, i april 2013; dess resultat är alltså i skrivande stund fortfarande färska. Dessa båda studier har givit oss en mycket omfattande empiri och goda insikter i fusionens förlopp och tidiga utfall. Dessutom fick vi under hösten 2011 ett mindre sidouppdrag av Linnéuniversitetets ledning där vi fördjupade oss i universitetets organisation. Vi har inte genomfört några nya intervjuer på Linnéuniversitetet utan redovisningen som följer härnedan utgår från vad som framkommit i de båda tidigare studierna och redovisats i de tidigare rapporterna.

2.1.1 Fusionsprocessen

Efter att under flera år ha haft relativt goda relationer fördjupades samverkan mellan Växjö universitet och Högskolan i Kalmar genom vissa förberedande arbeten 2005, vilket ledde fram till en allians 2006 med namnet Akademi Sydost. I denna deltog också Blekinge tekniska högskola. Samarbetet inom Akademi Sydost fungerade väl, så pass väl att man gärna ville fördjupa det ytterligare. Mot slutet av 2007 stod det klart att det faktum att man var tre skilda myndigheter utgjorde en begränsning för detta. Växjö universitet och Högskolan i Kalmar deklarerade sin önskan att bilda ett nytt gemensamt lärosäte. Blekinge tekniska högskola valde att ställa sig utanför en sådan process.

Under våren 2008 sammanställde ledningarna för Växjö universitet och Högskolan i Kalmar en skrivelse till regeringen med förslag om att få bilda ett nytt universitet som skulle omfatta verksamheten vid de båda lärosätena. Regeringen angav i 2008 års budgetproposition att den avsåg att följa lärosätenas förslag och inrätta Linnéuniversitetet från och med den 1 januari 2010. Vidare avsåg man att anvisa särskilda medel under perioden 2009–2011 för de särskilda kostnader som skulle komma att uppkomma i samband med etableringen av det nya universitetet och avvecklingen av de båda befintliga lärosätena. Man aviserade också att en särskild organisationskommitté skulle tillsättas med uppgift att förbereda och genomföra inrättandet av det nya universitetet.

En styrgrupp ledde fusionsarbetet, bestående av rektorer, prorektorerna, förvaltningschef/universitetsdirektör, studentrepresentanter (1+1), administrationskoordinator, ordf. i dekangruppen, och med yttrande- och förslagsrätt representanter för de fackliga organisationerna (2+2), och som adjungerade kommunikationsansvarig samt fusionssekreteriat (1+1).

Det var således en stor grupp som var inblandad. I förslagen från lärosätena ingick att Högskolan i Kalmars ordförande skulle vara ordförande i den tilltänkta organisationskommittén. Det operativa arbetet under fusionsprocessen skulle genomföras av ett antal grupper:

- Dekangruppen, som bestod av dekaner (motsvarande) vid de båda lärosätena hade främst till uppgift att bereda frågor rörande kärnverksamheten, dvs. utbildning och forskning.

- Varumärkesgruppen svarade för frågor kring utvecklingen av Linnéuniversitetet som varumärke. Hit hörde frågor kring visuell identitet, namnfrågor m.m.
- Strategigruppen hade till uppgift att utarbeta förslag till visions- och strategidokument för Linnéuniversitetet.
- Organisationsgruppen hade till uppgift att utarbeta förslag till institutions- och fakultetsorganisation.
- Administrativa gruppen hade till uppgift att samordna administrativa processer i Linnéuniversitetet samt att utarbeta förslag till organisation av förvaltning och vissa andra gemensamma funktioner.

Samtliga dessa grupper bildades under våren 2008. Efter att den bildats valde organisationskommittén att behålla styrgruppen som centralt beredande organ och övriga grupper kom också att ingå i kommitténs beredningsorganisation. För de beslut som skulle fattas av organisationskommitténs ordförande anordnades särskilda beslutsmöten. I dessa deltog förvaltningscheferna, studenter och berörda föredragande. Ett femtontal sådana beslutsmöten ägde rum under 2009.

Som stöd för fusionsprocessen inrättades att antal funktioner. Under våren 2008 organiserades ett särskilt fusionssekretariat med uppgift att stödja de administrativa processerna kring utrednings- och beredningsarbetet samt att svara för sekretariatsfunktionen för styrgruppen. Fusionssekretariatet blev från det att organisationskommittén inrättades också sekretariat till kommittén. Sekretariatet ansvarade för underlag och stöd till styrgrupp och rektorer och också för uppföljning och dokumentation av verksamheten. Var och en av dessa grupper fick direktiv utarbetade för sig, med tillhörande budget. Resurser för arbetet äskades hos Utbildningsdepartementet. Utbildningsdepartementet ansåg att organisationskommitténs ordförande borde vara extern. Valet föll på Lars Haikola, då rektor för Campus Helsingborg.

I den övergripande planen för fusionsprocessen stod att den skulle bedrivas med stor öppenhet och att den skulle engagera personal och studenter. Processen skulle också drivas i dialog med det omgivande samhället och Utbildningsdepartementet. God intern kommunikation och delaktighet betonades starkt. Flera har talat om den öppna processen och den mängd information som spreds om vad som skedde.

Genom hela processen lades stora resurser på att sätta arbetsgrupper inom en rad olika områden. Fusionsarbetsgrupperna har fyllt en mycket viktig funktion som mötesplatser för personal från de bägge lärosätena. Många hade fortfarande knappast haft kontakter med sina kollegor på den andra orten tidigare. Man därför säga att de processer och de samtal arbetet i grupperna innebar var viktigare än resultatet. Här skedde i praktiken en hel del av förankringen.

Den interna förankringen tilläts ta lång tid, vilket var ett medvetet beslut av de dåvarande rektorerna. Andra aktörer, som styrelseledamöter från näringslivet, hade till en början svårt att förstå att det skulle behöva ägnas så mycket tid åt detta. Det har dock visat sig vara en viktig framgångsfaktor. Att motstå frestelsen att alltför skyndsamt försöka driva igenom förändringsprocesserna var en utmaning för rektorerna som fick både vara drivande men samtidigt hålla tillbaka utvecklingen när tempot drevs upp för högt.

De s.k. fusionskaféerna var ett initiativ för att ha en öppen kommunikation kring det som hände. Närvaron och engagemanget kring dessa kaféer var dock, som vi har förstått det, högst varierande. På en särskild hemsida publicerades alla nyheter och viktigare händelser. Här lades också styrelseprotokoll och andra dokument ut under hela processen. Sammantaget är vårt intryck att förankringsarbetet kring processen liksom öppenheten har varit omfattande, strategisk och medveten.

Grundförutsättningen för personalen vid en organisationsförändring av det slag som innebär att två myndigheter avvecklas och ersätts av en ny är att samtliga anställda ska erbjudas en anställning i den nya myndigheten med oförändrade anställningsvillkor.

Alla anställda har att ta ställning till om man accepterar en sådan överföring till den nya myndigheten. Den som inte vill låta sig överföras placeras då vid den myndighet som har ansvar för avvecklingen av de myndigheter vars verksamhet ska upphöra och behandlas därmed som övertaliga.

Ansvar för genomförandet av denna del av fusionen vilade på de båda personalcheferna vid Växjö universitet respektive Högskolan i Kalmar. När det gällde frågan om organisatorisk placering genomfördes beträffande forskare och lärare under våren 2009 en analys av personalens ämnestillhörighet som sedan blev styrande för vilken institution var och en skulle tillhöra. Skriftliga erbjudanden om anställning vid Linnéuniversitetet lämnades under november 2009 till samtliga anställda vars förordnanden vid de båda lärosäten sträckte sig till efter den 1 januari 2010. Samtliga utom sex personer tackade ja till anställning vid Linnéuniversitetet. Av dessa sex valde tre att på eget initiativ lämna sin anställning medan tre överfördes till avvecklingsmyndigheten. Efter denna genomgång kunde organisationskommittén den 1 december 2009 besluta om anställning av personal vid Linnéuniversitetet.

Visst motstånd fanns också inom organisationerna, kanske främst vid Växjö universitet. Det är välbekant, inte minst genom media, att SACO vid Växjö universitet i vissa avseenden var mycket kritiskt till fusionsplanerna och genomförandet.

Motståndet har haft olika bevekelsegrunder. En viktig utgångspunkt är var man anser att man befinner sig när processen börjar och vilka möjligheter en fusion kan medföra. De enheter som uppfattade att de hade ett starkt varumärke sedan tidigare var rädda att deras position skulle förändras till det sämre. En fusion skulle riskera att späda ut den tydliga bild av verksamhet som man ansåg fanns. Även inom förvaltningen fanns en oro under processen, inte minst över att det skulle försvinna tjänster och att rationaliseringen skulle minska organisationen. Så blev det knappast. Snarare har det framkommit kritiska synpunkter på att administrationen växte under fusionsprocessen.

Geografin har varit en nyckelfråga. Det gäller att överkomma de tio milerna mellan Kalmar och Växjö. Det är förvisso ett faktum att nästan alla svenska lärosätena är lokaliserade på mer än en ort, men det gör inte utmaningen mindre. Att få till en så bra lösning som möjligt på kommunikationerna är en förutsättning för god interaktion. Ett viktigt ställningstagande gjordes under processen, nämligen att det som regel ska vara lärare som reser och inte studenter. En viktig framgångsfaktor har varit de tekniska hjälpmedel för videokonferens som universitetet har investerat i. Det har sparat många resor och naturligtvis en hel del pengar. Många har påtalat hur mycket resande som krävs, inte minst för chefer.

Arbetet mot en fusion sammanföll i tiden med utvecklingen i regionen. Kronobergs och Kalmar län hade alltmer närmat sig varandra och även Blekinge län var en del av denna utveckling. De kommunala politikerna hade inte något att invända; de ville stötta "sitt" lärosäte och litade på att man gjorde det bästa; regionalpolitiker hade inte heller något emot planerna, tvärtom, fusionen blev det konkreta exempel på närmade som man kunde fästa politiken på. Inte heller på nationell nivå hade politikerna något att invända; fusionstanken var i linje med den rådande forskningspolitiken och Utbildningsdepartementet gav sitt fulla stöd.

I en process av detta slag finns det personer som spelar nyckelroller. Utan deras insatser och engagemang kommer man kanske aldrig att nå målet. De båda rektorerna spelade sådana nyckelroller, och det fanns fler nyckelpersoner vid sidan av dem. Ganska naturligt var dock rektorerna de viktigaste, inte minst i inledningsskedet. Processen var därmed synnerligen personberoende. Inte minst viktigt var det faktum att rektorerna inte konkurrerade om posten som ny rektor. Man måste fråga sig om det hade gått att genomföra fusionen om inte rektorerna hade kommit så pass bra överens som de gjorde.

2.1.2 Resultat

Motivet för fusionen var högre kvalitet i verksamheterna, i princip högre utbildningskvalitet och starkare forskning. I en litet vidare mening handlade det om att överleva som attraktivt lärosäte och framgångsrikt kunna konkurrera om studenter och om forskningsmedel.

Vi måste konstatera att är det något som har varit särskilt framgångsrikt så är det själva varumärket Linnéuniversitetet. Den grafiska designen och marknadsföringen av lärosätet har fått mycket uppmärksamhet och universitetet har vunnit flera priser, som Årets marknadsförare och Årets studentrekryteringsfilm. Söktrycket på det nya universitetets utbildningar har ökat markant, och proportionellt mer än vad den sammanslagna nya storleken kunde förväntas innebära av sig självt, och relativt mer än vad andra lärosäten har ökat under samma tid.

Det förefaller därmed finnas en reell fusionsfaktor som förklaring till det ökade söktrycket. Om det i sin tur beror på den framgångsrika marknadsföringen eller på andra faktorer, som att universitetet faktiskt uppfattas som ett bättre, starkare och större lärosäte än något av de två förutvarande, är svårt att säkert slå fast. Troligt är det ändå.

Ett sätt att mäta det tidiga resultatet vad gäller forskningskvalitet är att titta på hur stora resurser för forskning och forskarutbildning som lärosätet attraherar, särskilt externa medel. De totala intäkterna har ökat med ca 24 miljoner kronor från 2009, alltså det sista året som två självständiga lärosäten vars intäkter här slagits samman, fram till 2011. De externa medlen har ökat med ca 12,5 miljoner kronor. Det kanske mest intressanta om man vill göra jämförelser är *andelen* externa medel som lärosätet erhåller. Andelen har ökat från 32 % till 34 %. Även om det är en blygsam ökning så är det en rörelse i rätt riktning. Linnéuniversitetet attraherar relativt mer externa forskningsanslag än vad de tidigare två lärosätena gjorde. Vi vet också att den under 2012 annonserade donationen om ca 950 miljoner kronor till Familjen Kamprads stiftelse kommer innebära ett stort stöd till forskning och utbildning i Småland och framförallt vid Linnéuniversitetet. Ytterligare tillskott till stiftelsen väntas dessutom årligen.

Personalens syn på fusionens resultat är splittrad. Vi har hört flera mycket negativa röster som överhuvudtaget inte ser några positiva resultat av sammanslagningen. Enligt dem är allt sämre, eller i bästa fall oförändrat. Oavsett hur vi vrider på frågan är man ytterst kritisk, irriterad, eller bara uppgiven.

Det finns dock motbilder, och av dem vi talat med är de i majoritet. Möjligen är de dessutom allt fler ju längre tiden går. De flesta ser vinster för universitetet med att ha blivit större. De intervjuer som vi genomfört under det tredje året efter fusionen signalerar en mer positiv syn än de som vi gjorde under det första året. Man nämner som exempel att undervisningen har utvecklats, att de externa forskningsanslagen har ökat, att de administrativa rutinerna som inledningsvis var stökiga nu har börjat sätta sig, och att de tekniska hjälpmedlen fungerar allt bättre. Fler personer är i största allmänhet positiva till fusionens resultat efter ett par år. De få doktorander som vi kunnat intervjua har också uttryckt sig positivt om universitetets starkare namn och märke.

Man uttrycker sig också mer positivt om kollegor på den andra orten. Det tycks som om färre personer behöver resa mellan orterna än vad som var fallet inledningsvis; ett rimligt utfall av att tekniska hjälpmedel fungerar bättre och används istället för direkta möten, samt att rutiner har satt sig så att man inte längre behöver det personliga mötet lika ofta för att få samverkan att fungera. Inte minst den administrativa personalen som vi intervjuat har låtit alltmer positiv ju längre tid som gått, men intrycket gäller också den akademiska personalen.

Allt sammantaget finns vissa resultat och indikationer på att fusionen verkligen har lett till ett lärosäte som genom sin ökade massa och större utbud av utbildningar står mer konkurrenskraftigt i sin omvärld, och som uppfattas som mer attraktivt än de två

förutvarande respektive lärosätena gjorde. Att helt säkerställa detta kräver ytterligare några år; tendensen uppfattar vi likafullt som tydlig.

2.2 Lärarhögskolans uppgående i Stockholms universitet

Lärarhögskolan i Stockholm (LHS) uppgick den 1 januari 2008 i Stockholms universitet (SU).²

2.2.1 Fusionsprocessen

Fusionen mellan LHS och SU skedde efter ett politiskt beslut som gick emot LHS uttryckliga vilja och måste betecknas som stormig. När regeringen i november 2006 kungjorde att ett samgående skulle ske var heller inte SU inställt på ett samgående efter att lärosätena kommit i rejäl konflikt med varandra. Bakgrunden till konflikten var oenighet både om hur lärarutbildningen skulle bedrivas och om makten över forskarutbildning på det utbildningsvetenskapliga området. Lärarutbildning i Stockholm hade sedan länge bedrivits i nära samarbete mellan LHS och SU; SU stod för ämneskurserna på lärarutbildningarna och hade dessutom examensrätten för forskarutbildning – beslut om antagningar till forskarutbildning, docenturer etc. på LHS fattades av den Samhällsvetenskapliga fakulteten på SU.

Samarbetet hade emellertid fött en del missnöje, både på SU och på LHS. SU:s personal upplevde omkring 2004 lärarutbildningen ganska genomgående som ett problem, vilket ansågs bero dels på bristande kvalitet i LHS verksamhet, dels på att LHS trängde undan ämnesföreträdare till förmån för mer renodlade didaktiker. På LHS ansåg man att SU hade tagit alltför lätt på lärarutbildningsreformen kring år 2000 som föreskrev att didaktik skulle ingå i alla ämnesutbildningar och att SU inte gav LHS tillräckligt inflytande över ”sin” forskarutbildning. LHS hade i förhoppningen att få examensrätt för forskarutbildning även drivit frågan om inrättandet av ett utbildningsvetenskapligt forskningsområde, vilket regeringen till sist hade sagt nej till.

SU:s och LHS ledningar ville, när det stod klart att LHS inte kunde stärka undervisningens forskningsanknytning på egen hand, gärna att LHS skulle uppgå i SU, och tog hösten 2005 därför initiativ till den så kallade Reginautredningen. Utredningen skulle belysa förutsättningarna för att LHS uppgå i SU och där bilda en egen fakultet.³ Utredningsgruppen, som bestod av ledande företrädare från både LHS och SU, ställde sig enigt positiv till samgående och bildandet av en utbildningsvetenskaplig fakultet. De båda lärosätena skickade utredningen på intern remiss. SU:s remissinstanser, fakulteterna, var svalt positiva. På LHS, som remitterade utredningen till alla enheter i organisationen, blev mottagandet kraftigt negativt; praktiskt taget samtliga instanser var starkt emot utredningens förslag. LHS rektor drog slutsatsen att ett samgående inte var genomförbart och avgick. Kort därefter, i juni 2006, beslutade SU att inte förlänga mandatet för den nämnd som skötte LHS forskarutbildning på delegation från SU med motiveringen att LHS finansiering, antagning och examination av studenterna inte höll måttet. LHS nya ledning reagerade starkt på beslutet.

I november 2006 tog den nyttillträdda regeringen både LHS och SU på sängen genom att skicka ut ett pressmeddelande med titeln ”Lärarhögskolan in i Stockholms universitet”.⁴ När pressmeddelandet kom höll SU på att förbereda ansökan för att få

² En god och mer ingående beskrivning av LHS uppgående i SU återfinns i Lars Ekholms (2008) Ett stycke svensk utbildningshistoria? Utvärdering av samgåendet mellan Lärarhögskolan i Stockholm och Stockholms universitet. Den utvärderingen har använts som källa till delar av det här avsnittet.

³ Lärarhögskolan i Stockholm och Stockholms universitet (2006). Utredning angående förutsättningarna för ett samgående mellan Lärarhögskolan och Stockholms universitet. Tillgänglig på http://www.statf.su.se/doc/Huvuddokument_Reginarapport.pdf

⁴ Regeringskansliet (2006): ”Lärarhögskolan in i Stockholms universitet”. Pressmeddelande 23 november 2006, Utbildnings- och kulturdepartementet.

egna examensrätter för lärarutbildning. Intervjupersonerna spekulerar i om SU:s ansökan, som sannolikt inte skulle kunna nekas, i kombination med kommande utvärderingar av lärarutbildningarna (där utfallet misstänktes drabba LHS hårt) kan ha föranlett regeringens överraskande utspel.

Ganska snart stod det klart att fusionen skulle genomföras den 1 januari 2008. Organisationen komplicerades emellertid av att det enda ”beslut” om samgående som fanns var pressmeddelandet. På senvåren 2007 tilldelade regeringen extramedel till fusionsprocessen, vilket kom att betraktas som ett beslut och ledde till att arbetsgrupper började inrättas. Det innebar också ett slut på LHS interna diskussioner om hur fusionen eventuellt kunde undvikas. Det formella beslutet fattade riksdagen först i december 2007, endast några veckor innan fusionen skulle ske. Det kan noteras att de extra tilldelade medlen endast täckte en del av de fulla kostnaderna för fusionsarbetet.

Regeringen klagade att ett samgående skulle innebära att LHS skulle upphöra och att dess verksamhet skulle föras in i SU. SU:s rektor slog då tidigt fast att någon utbildningsvetenskaplig fakultet inte skulle inrättas; LHS verksamhet skulle så långt möjligt föras in i SU:s fakultets- och institutionsstruktur. Han gick därmed förbi Reginautredningen. Den djupa integreringen betraktar intervjuade ledningspersoner på SU idag som en nyckel till att fusionen i stort bör ses som framgångsrik, då det bidrog till att missnöjet från f.d. LHS-personal ganska snabbt ebbade ut. Beslutet innebar dock viss friktion i fusionsarbetet, eftersom LHS ledning och delar av dess personal kände sig överkörda.

Fusionsarbetet leddes av en styrgrupp bestående av en företrädare för vardera LHS och SU, samt SU:s rektor och dekaner. Till gruppens ordförande utsågs en professor i pedagogik på SU som också var vicerektor för lärarutbildningen, och han kom snabbt att få legitimitet i alla läger. Ordföranden arbetade med fusionen på heltid, vilket varit en positiv omständighet eftersom fusionens praktiska genomförande i hög grad kom att förknippas med ordförandens person och på så sätt visade för LHS personal att uppgiften var högt prioriterad.

Styrgruppen föreslog inrättandet av sex nya institutioner som skulle spridas ut bland fakulteterna, vilket också blev fallet. Diskussionerna i styrgruppen var emellanåt hårda, vilket som Lars Ekholm påpekar i sin utvärdering tyder på att den fyllde sin funktion. Under styrgruppen tillskapades ett antal arbetsgrupper, bland annat grupper som skulle förbereda de nya institutionerna. Arbetsgrupperna var väldigt viktiga; det var de som skulle förankra fusionen ute i SU:s organisation. Här fanns en tydlig uppförsbacke – missnöje fanns inte bara bland LHS personal, utan även bland delar av SU:s personal. Arbetsgrupperna hann i snabb takt behandla ett stort antal frågor, från sådana med praktisk karaktär till strategiska överväganden. När fusionen skedde var marken ganska väl beredd.

Utöver styrgruppens ordförande var dekanerna viktiga i fusionsarbetet. Intervjupersonerna betraktar samtliga stark förankring i ledningen som mycket viktigt. Fusionen blev på kort tid den dominerande frågan på dekanernas möten och alla dekaner drev fusionsfrågan hårt. En lycklig omständighet var att under hela fusionsprocessen, som intervjupersonerna menar pågick i cirka fem år, från 2007 till ca 2012, byttes endast en dekan ut. Tillsammans med rektor, som också satt under hela perioden, skapade det stabilitet och tydlighet i ledningen.

De som ledde fusionsprocessen hade tre huvudsakliga problem att brottas med:

- Missnöje bland personalen, i synnerhet bland LHS administratörer och adjunkter
- Höga overheadkostnader på LHS
- Höga kostnader för att flytta LHS verksamhet från LHS till SU:s campus

Missnöjet bland personalen beskrevs ofta som en krock mellan ”akademisk arrogans” och ”brist på akademisk kultur”. En del personer bland LHS personal upplevde möten med företrädare från SU som tillrättavisningar i hur akademisk verksamhet ska

bedrivs. I vilken utsträckning och hur detta faktiskt skedde går naturligtvis inte att belägga eller avfärda, men det är uppenbart att det bland LHS personal florerade historier om negativt bemötande. På ett stormöte mellan LHS personal och SU:s ledning fick en hög ledningsperson från SU frågan ”Vad innebär en fusion för SU?” och undslapp sig svaret ”Att vi kommer sjunka på universitetsrankningarna”. Att den historien fem år senare opå kallat och i det närmaste identiskt återberättas av samtliga intervjupersoner visar på den stora och negativa symbolik den kom att få.

Den främsta knäckfrågan på personalsidan rörde det stora antal adjunkter som arbetade på LHS – år 2008 motsvarade de 67 procent av LHS undervisande personal (heltidseveranter).⁵ SU:s ledning tog tidigt ställning för att i möjligaste mån se till att adjunkterna inte följde med i fusionen; SU hade sedan tidigare en policy att inte ha fast anställda adjunkter. SU:s rektor klargjorde att detta även gällde i fusionen med LHS. Som fast anställda på LHS fick dock adjunkterna fast anställning även på SU. Därtill kom en maktfråga: SU:s regel var (till skillnad mot LHS) att majoriteten ledamöter i kollegiala organ skulle ha tjänster som krävde doktorsexamen. Adjunkter skulle således få svårt att göra sina röster hörda när beslut skulle fattas. Den stora adjunktgruppen på LHS uppfattade sig därför oönskad på SU och ansåg att adjunkters kompetens värderades alltför lågt. Komplikationer fanns dessutom på fackföreningssidan – adjunkterna var inte med i SULF, som SU sedan länge hade en god relation med, utan i LR, som var mycket litet på SU och heller inte räknade mer än några enstaka disputerade på LHS som medlemmar. Den stora fackföreningen på LHS kom därför att ha en starkt negativ inställning under hela processen. LR hade på LHS även en tradition av kraftfull aktivism; LHS rektor beskriver fusionsprocessen som enda tillfället då LHS ledning och LR var överens i viktiga frågor.

Vad gäller undervisande personal kretsade konflikten i allt väsentligt kring adjunkterna. LHS kom att representeras av dessa och deras företrädare. Disputerad personal på LHS uppges ha hållit sig i bakgrunden; deras uppfattning om uppgåendet i SU förefaller i stort sett höljt i dunkel. Intervjupersonerna på SU tror alla att en del lektorer och professorer på LHS nog hade känslan av att ”komma hem”, men att de (redan i diskussionerna kring Reginautredningen) låg lågt med detta för att undvika problem på LHS. En respondent tillägger dock att det bland den disputerade personalen på SU fanns en utbredd uppfattning att deras motsvarigheter på LHS till stor del bestod av personer som slagits ut i konkurrensen på SU och andra universitet, en uppfattning som de disputerade på LHS nog kände av och irriterade sig på.

Den näst största personalutmaningen fanns på förvaltningssidan. SU:s ledning hade redan på ett tidigt stadium klargjort att fusionen inte skulle leda till uppsägningar av administrativ personal.⁶ Men vissa funktioner behövdes inte längre, vilket skapade övertalighet. Många av LHS chefer uppfattade att de vid fusionen skulle degraderas vilket ledde till att ett ganska stort antal av dem redan tidigt i fusionsprocessen lämnade LHS för andra anställningar, och luckorna skapade vissa problem i fusionsprocessen. Även annan förvaltningspersonal på LHS var uppenbart på väg bort och var omotiverad inför sina uppgifter. Dåvarande förvaltningschefen på LHS hade en tuff uppgift att hålla ihop organisationen fram till samgåendet.

SU:s företrädare anser att de löste personalutmaningarna mycket bra. Ekholm menar att bidragande orsaker till att överflyttningen av de 700 anställda på LHS till SU gick smidigt var:

- Relativt liknande kollektivavtal
- Hög kvalitet på LHS underlag till personalförhandlingar
- Fackliga förhandlingar på båda lärosätena (SU godtog först endast SU:s fack)

⁵ Högskoleverket (2008): Uppföljande utvärdering av lärarutbildningen. Rapport 2008:8 R

⁶ Ingen motsvarande utfästelse gjordes för undervisande personal

- Tidigt etablerat samarbete mellan SU:s och LHS personalchefer

En lycklig omständighet var också att LHS hade samlat på sig ett betydande myndighetskapital. SU använde det till att låta alla på LHS och alla i administrativa tjänster på SU som fyllt 60 år gå i full pension, om de ville. En hel del lärare på LHS tog chansen till detta, i synnerhet adjunkter, liksom administrativ personal både på LHS och SU. Förfarandet var förvisso kostsamt, men innebar att SU slapp säga upp personal eller skapa intern konkurrens genom att låta de anställda söka om sina tjänster. Därmed slapp SU många svårhanterliga och tidskrävande procedurer och slapp riva upp sår som kan ta lång tid att läka.

De höga overheadkostnader som LHS visade sig ha (ca 40 till 50 procent i täckningsbidrag med SU:s modell) innebar att SU:s täckningsbidrag på 16 procent behövde höjas till cirka 20 procent, vilket i sin tur ledde till breda protester från SU:s olika enheter. SU:s dåvarande förvaltningschef konstaterar i intervjun att lärarutbildning på grund av formatet med kurser utspridda över många enheter, ett stort antal kombinationsmöjligheter (delvis till följd av återkommande politiska reformer), större behov av studievägledning samt det administrativt resurskrävande momentet VFU (verksamhetsförlagd utbildning) kostar mer än andra utbildningar. Han konstaterar även att LHS i tillägg hade en något stor kostym, bland annat hade man centraliserat administration som på SU utförs av lärarna själva. Han menar likväl att SU har anledning att vara självkritiskt, då ekonomistyrning blev en eftersatt aspekt i fusionsarbetet vilket gjorde att utmaningarna upptäcktes på att onödigt sent stadium och därmed oundvikligen innebar höjda overheadkostnader.

Den utmaning som SU hade svårast att göra något åt, var att LHS var beläget i ett nyrenoverat campus och hade tecknat mycket långa hyresavtal. SU:s principbeslut att tämligen omgående flytta all verksamhet vid LHS till sitt eget campus fick därför tummas på. Sex år efter fusionen återstår dock till sist av LHS verksamhet endast arkivet på det förra campusområdet.

Studenterna stod utanför konflikten. LHS-studenterna protesterade inte mot fusionen, utan uppges ha varit överlag positiva. Att de sedan tidigare läste sina ämneskurser på SU bidrog säkert till deras inställning. Inställningen till fusionen varierade dock mellan olika studentgrupper – studenter med inriktning mot t.ex. gymnasieskolan uppfattas ha varit klart positiva, medan det fanns viss oro bland lärare på lägre nivåer, exempelvis forskollärare, som inte uppfattade sin utbildning akademisk i lika hög grad som de förra. Relationen mellan SU:s och LHS studentkårer var under hela perioden mycket god och konstruktiv. LHS studenter fick tidigt klart för sig att deras studentkår inte skulle kvarstå som egen kår vilket väckte en del missnöje, men SU:s studentkår lät dem bli en egen sektion och var även i övrigt mycket välkommande och konstruktiva, både enligt LHS dåvarande rektor och intervjuade i SU:s ledning.

SU:s ledning hade redan före Reginautredningen planer på att stöpa om lärarutbildningen i Stockholm. En viktig del i detta skulle vara att koppla den närmre forskningen. För att åstadkomma detta gjorde SU i samband med fusionen en omfattande satsning på forskning knuten till lärarutbildningen; till de cirka 30 miljoner kronor som LHS förde med sig tillsköt SU lika mycket. Satsningen gjordes till drygt hälften med medel som frigjordes från administrativa besparingar och till övrig del med strategiska medel på central- och fakultetsnivå. En lycklig omständighet var att regeringen samtidigt ökade universitetens direkta anslag till forskning, vilket gjorde att andra institutioner inte kände att satsningen gick ut över dem. Utöver tillsättande av nya tjänster och utökad forskningstid för andra, har medlen möjliggjort att drygt tio adjunkter har fått chansen att disputeras.

2.2.2 Resultat

Resultatet av samgåendet är övervägande positivt. Söktrycket på lärarutbildningarna uppges ha ökat betydligt och ligger högre än på många andra lärosäten, men någon djupare analys av vad det kan bero på har SU inte låtit göra. Intervjuade personer i SU:s ledning är övertygade om att kvaliteten på lärarutbildningarna har höjts, dels

eftersom utbildningarna i högre utsträckning än tidigare bedrivs av disputerade, dels eftersom den ökade forskningen i didaktik i viss utsträckning kan förväntas ha gjort avtryck i undervisningen. Som en följd av Högskoleverkets utvärderingar av lärarutbildningarna tappade emellertid SU i december 2010 examensrätten för grundlärarutbildning (lärare upp till årskurs sex) efter att Högskoleverket konstaterat att SU:s ansökan inte tillräckligt tydligt beskrivit hur utbildningen skulle genomföras.⁷

Det missnöje som fanns inför samgåendet har huvudsakligen försvunnit. Till största del uppges detta bero på tidens gång. De mest missnöjda personerna lämnade LHS/SU ganska tidigt, inte sällan efter att ha tagit chansen till pensionserbjudandet. Ytterligare andra har därefter pensionerats; i synnerhet adjunkternas medelålder var relativt hög. En av de intervjuade tillägger: ”Det funkar inte att vara underjordisk hela tiden, man orkar inte det, därför anpassar man sig till situationen” och menar att många har svårt förtretet och gått vidare. Det är dock uppenbart att en del missnöje bland f.d. LHS-personal lever kvar. SU har dock ändrat reglerna för representation i kollegiala organ så att fastanställda adjunkter idag har rösträtt och är valbara i samma grupp som sina disputerade kolleger.

Fyra av de sex institutioner som inrättades lever kvar. Dessa uppges vara välfungerande och ha en tillfredställande grad av forskningspublicering. En miljö, Institutionen för matematikämnet och naturvetenskapsämnenas didaktik, uppges hålla särskilt hög kvalitet till följd av bra länkar mellan didaktiker och matematiker. I övriga fall är avstånden längre, delvis eftersom didaktikforskarna till stor del kommer från LHS.

I några avseenden har samgåendet haft negativa konsekvenser. Den främsta rök kansliet för lärarutbildning, som SU:s ledning för något år sedan såg sig tvingad att lägga ner. Kansliet, nästan uteslutande befolkat av f.d. LHS-personal men med en chef från SU, blev en bastion där både missnöjet och LHS strukturer levde kvar. Inrättandet av kansliet uppges vara det kanske största misstaget som SU gjorde under processen. Övriga utbildningar på SU administrerades på institutionsnivå, men den utspridda lärarutbildningen ansågs ha behov av centraliserad administration. Efter kansliets nedläggning sköts administrationen av lärarutbildningen på institutionsnivå.

De två institutioner som omorganiserats var inrättade provisoriskt på tre år, på förslag av styrgruppen för fusionen. I efterhand anser SU att man generellt lät styrgruppens förslag få för stort genomslag, och detta är ett av de fallen – de två institutionerna tilläts i praktiken inte få den stabilitet de hade fordrat för att överleva. En annan negativ konsekvens rör lokaler; SU har inte förmått ordna lokaler för undervisning som är lika ändamålsenliga som de på LHS campus var.

Idag, fem år efter att LHS uppgick i SU, uppges SU att man befinner sig på den punkt där fusionsarbetet ska betraktas som avslutat och man kan blicka framåt. Nästa steg är, som en av intervjupersonerna uttrycker det, ”Att äntligen ta tag i den egentliga frågan: Hur gör man lärare?”

2.3 Högskolan på Gotlands uppgående i Uppsala universitet

Den 1 juli 2013 uppgick Högskolan på Gotland i Uppsala universitet efter femton års verksamhet. Högskolan var Sveriges minsta och litenheten har hela tiden präglat dess existens. Antalet anställda uppgick mot slutet till drygt ett par hundra, alla inräknade. Högskolan fick ofta kämpa för att finna en profil som lockade studenter och som gjorde att man kunde fylla studieplatserna. Försöket att utveckla så kallad Liberal Education av anglosaxisk typ var ett exempel, och satsningen på distansutbildning ett annat.

⁷ Enligt dokument länkade i pressmeddelandet ”Listan på lärosäten som får examinera grundlärare” daterat den 17 december 2010, tillgängligt på Högskoleverkets hemsida t.o.m. juni 2013, varefter hemsidan avvecklades. Vi har inte funnit pressmeddelandet på Universitetskanslersämbetets hemsida.

Distansstudenter har dock en benägenhet att inte alltid ta sina studiepoäng eller sin examen. Det finns också en andel som anmäler sig till en kurs men sedan inte deltar. För dessa hade man tidigare kunnat få viss ersättning likafullt, men när regeringen 2012 ändrade reglerna för detta till att kräva att studenterna faktiskt gick utbildningen för att man skulle få ersättning för dem, minskade intäkterna för högskolan markant. Sådana omständigheter parat med ett allmänt mer konkurrensutsatt högskolesystem gjorde högskolans ekonomi alltmer ansträngd. Det kom signaler från Utbildningsdepartementet om att högskolan borde söka sig en fusionspartner.

Högskolan hade sedan länge haft ett samarbete med Uppsala universitet; 2008 slöts ett samarbetsavtal. Man hade också samarbetat med andra lärosäten, framför allt med Linköpings universitet och med Södertörns högskola. Relationerna med dessa två var dock inte lika nära som med Uppsala universitet.

Under 2011 utreddes frågan om högskolans framtid. Alternativerna var ett samgående med ett annat lärosäte, vilket sedermera blev mer specifikt Uppsala universitet, eller fortsatt självständighet. I december 2011 formulerade högskolan och universitetet en gemensam avsiktsförklaring som innebar högskolans uppgående i universitetet. Avsiktsförklaringen var för dåvarande rektor vid universitetet ett av de sista besluten före bytet av rektor vid årsskiftet 2011/2012. Den tillträdande nya rektorn valde dock att dra i handbromsen och under ett par månader på vintern 2012 noggrant utreda konsekvenserna om Högskolan på Gotland skulle uppgå i Uppsala universitet. Detta interna arbete föll dock ut till fördel för ett samgående.

Den 19 april 2012 sammanträdde både styrelsen för Högskolan på Gotland och konsistoriet vid Uppsala universitet. Dessa beslutade att lämna en hemställan om samgående till regeringen. Hemställan undertecknades av de båda lärosätenas rektorer den 24 april. Riksdagsbeslutet om samgående kom den 12 december 2012. Fusionen skulle ske ett drygt halvt år senare.

Det har beskrivits för oss hur den förra rektorn vid Uppsala universitet varit mycket välkomnande gentemot högskolan och dess personal. Han gick lugnt och mjukt fram i känsliga frågor och vann förtroende. Även det omgivande samhället och näringslivet på Gotland insåg högskolans alltmer prekära situation och kunde övertygas om att ett samgående med Uppsala universitet var någonting positivt snarare än ett hot.

Uppsala universitet var under processens gång tydligt med att man inte avsåg att låta högskolan bli en egen enhet inom universitetet. Istället skulle högskolans olika verksamheter inordnas i universitetets befintliga organisation till fullo. Högskolan hade tre institutioner, vilka inrymde ett flertal ämnen, somliga ytterst små till antalet anställda räknat. Dessa olika ämnesinriktningar kom att inordnas i arton olika institutioner vid universitetet.

De berörda institutionerna i Uppsala var inte odelat positiva. Det ventilerades stundtals ganska frän kritik mot att få in högskolan och dess personal i den egna verksamheten. Argumenten rörde främst oro för att kvaliteten skulle påverkas negativt. Till del kan detta ha berott på att förankringsarbetet inledningsvis var tämligen ytligt. I Uppsala gjorde man vissa analyser av antalet studenter eller volymen forskning och forskningsmedel vid Högskolan på Gotland, men man bekantade sig inte nämnvärt med kollegorna på högskolan. Först efter beslutet om samgående skedde en fördjupad förankring på universitetets berörda institutioner vilket ledde till mer positiva tongångar på åtminstone någon av de kritiska institutionerna. På någon annan institution bestod den kritiska inställningen. Vid flera andra institutioner var man positiv redan från början.

På högskolan var förankringsarbetet från början mycket omfattande och personalen ställde sig så småningom i princip positiv till att bli en del av Uppsala universitet.

Sju olika arbetsgrupper etablerades för att förbereda samgåendet rent praktiskt. Dessa grupper hanterade frågor som administrativa system, IT-system, kommunikation, mm. Det var närmast självklart att universitetets olika system helt skulle övertas av högskolan.

Motivet till samgåendet för Högskolan på Gotland var att säkra en kvalitativ fortsatt utveckling av verksamheterna på Gotland. Även om inga absoluta garantier ställdes ut rörande omfattningen av den framtida verksamheten på Gotland får man förutsätta att universitetet håller ord och som minst upprätthåller forskning och undervisning på Campus Visby av någorlunda omfattning under ganska många år. Möjligen är det däremot mera oklart vad universitetet hade att vinna på att ta in högskolans verksamheter i sin organisation. Expansionen är i förhållande till universitetets storlek så pass ringa att den knappt syns i statistiken. Det är välkänt att även om det fanns några styrkepositioner inom forskningen på högskolan, så fanns det också problem med bristande kvalitet inom flera områden. Det var med knappast inlemmandet av ytterligare vetenskaplig kompetens i sin egen organisation som drev universitetet. Förvisso skedde en viss breddning inom ämnen som exempelvis arkeologi och konstvetenskap där högskolans inriktning och kompetens på ett bra sätt kunde komplettera den kompetens som fanns vid universitetets motsvarande institutioner; inriktningen mot konstvård är ett uttalat exempel på detta. På det hela taget hade dock knappast universitetet behov av den kompetens och den personal som fanns vid högskolan. Likafullt var man redan tidigt välvilligt inställd till ett samgående.

Det är inte osannolikt att universitetet också sett till andra värden än de rent vetenskapliga när man tagit in högskolan i sin organisation. Campus i Visby ligger mycket vackert till vid hamnen och Almedalen. Rent kulturhistoriskt är det på många sätt en liten juvel att ha i sin krona för landets äldsta universitet. Redan har institutioner vid universitetet valt att förlägga personalinternat på campus i Visby, där man enligt uppgift beredvilligt ställt upp och bistått med att ordna praktiska arrangemang. Den på senare år kraftigt ökade aktiviteten i samband med Almedalsveckan kan också spela in; att ha en så tydlig fysisk närvaro i de politiska sammanhang som dryftas där varje år kan förefalla lockande. Överhuvudtaget förknippas Gotland med någonting positivt för många människor. Att så att säga lägga beslag på högskolans lokaler och själva närvaro på Gotland kan ha ett värde för universitetet. Och som situationen var för högskolan så hade antagligen Campus Visby tillfallit något annat lärosäte om inte Uppsala universitet hade agerat. I det ljuset fanns eventuellt inte mycket att förlora utan nästan allt att vinna på ett samgående.

2.4 Fusioner i Danmark

De danska fusionerna som skedde 2007 genomfördes i en kontext som skiljer sig från den svenska. Därmed blev fusionsprocesserna annorlunda, både före och efter själva sammanslagningarna. Naturligtvis finns en mängd erfarenheter och lärdomar att dra från dessa fusioner, av relevans för svenska förhållanden, men man ska vara uppmärksam på skillnaderna. Förutom kontextuella skillnader finns förstas också kulturella skillnader mellan Danmark och Sverige, exempelvis rörande beslutsfattande och styrning.

Vågen av fusioner i Danmark bör nog förstås som ett led i en bred moderniseringsprocess rörande de danska universiteten, och i ett andra led också omfattandes professionshögskolorna. Motiven var en önskan om att stärka de danska universiteten genom att göra dem större och att göra universitetssektorn mindre splittrad. Den tillämpade och nyttoorienterade forskning som bedrevs vid sektorsforskningsinstituterna skulle till stor del uppgå i universiteten varvid en korsbefruktnings mellan den akademiska forskningen och den tillämpade institutforskningen förväntades ske. I ett sådant synsätt ligger mycken ideologi, och det är förmodligen rätt att påstå att någon djupare analys inte låg bakom regeringens beslut, utan man ville helt enkelt skapa större enheter och var övertygad om att det skulle resultera i ökad vetenskaplig kvalitet, mer samhällsnytta och större konkurrenskraft.

Fusionsprocessernas bakgrund, förlopp och efterspel har beskrivits av forskaren Hanne Foss Hansen vid Statsvetenskapliga institutionen, Köpenhamns universitet.⁸ Vi lutar oss tungt mot hennes redovisning i det närmast nedanstående och hänvisar till originaltexten för fler detaljer.

På vintern 2006 skickade regeringen ett brev till de danska universiteten och sektorsforskningsinstitutet, där man bad dem att överväga om det fanns möjliga fusionspartners som de skulle kunna gå samman med. Det fanns också en pott om ca 6 miljarder danska kronor, som skulle kunna fördelas som stöd i processerna. Det gick nog inte att missförstå innebörden i detta brev; de som inte allvarligt sonderade terrängen och kom med förslag skulle inte få några medel, och skulle kanske tvingas fusionera sig med någon som man inte valt frivilligt. Regeringen ville ha svar i april 2006. Under ett par månader förde så universitet och institut intensiva diskussioner med olika möjliga parter. Inga formella utredningar eller systematiska analyser gjordes utan i hög grad var det rektorer, direktörer och styrelseordföranden samt andra personer i ledningarna som förde informella samtal med varandra och gjorde upp sinsemellan.

I april meddelade man med vilka man kunde tänka sig att gå samman. Somliga var positiva till fusioner, andra försiktigt negativa. Ett par mindre universitet var direkt avvisande. Regeringen diskuterade vidare med de olika universiteten och instituten, och redovisade i juni det preliminära utfallet av processen. Universitet och institut uppmanades att fortsätta dialogen och förberedelserna med de utpekade parterna, samt att redovisa tillbaka till regeringen i september. Beslut fattades av regeringen i början av oktober 2006, och den 1 januari 2007 genomfördes de flesta av fusionerna. Något beslut om någon fusion dröjde, exempelvis nådde man inte fram till beslut om Danmarks pedagogiska universitet förrän en bit in på 2007 och fusionen med Århus universitet genomfördes kort senare. Ytterligare några mindre enheter har fusionerats med universiteten under åren därefter.

Copenhagen Business School (CBS) och IT-universitetet som bjudit tydligt motstånd mot att alls fusioneras med någon fick förbli som de var. Roskilde universitetscenter (RUC) hade önskat fusioneras med somliga andra, men ingen ville fusioneras med RUC, så RUC fick också förbli som det var. Några institut fick kvarstå utan att uppgå i något universitet, men vissa andra förändringar skedde med något av dem.

Jämfört med en svensk kontext och de processer som hittills präglats av de svenska fusionerna, är det slående hur de danska fusionerna dels genomfördes i stort sett helt utan förberedelser internt på universitet och institut, inklusive i stort sett utan förankring bland personalen eller annat deltagande från personalens sida, dels hur fort processen gick från regeringens initiativ (februari 2006) till att man fusionerades (januari 2007). Regeringens beslut i oktober 2006 gav parterna knappt tre månader till att förbereda – allt. Somliga har i våra intervjuer vittnat om arbetsgrupper som sattes upp kring jul 2006 för att förbereda integrationen av ett eller annat organisatoriskt system eller rutin. I realiteten betyder detta naturligtvis att fusionerna skedde endast på pappret; gemensamma ekonomisystem, IT-system, system kopplade till studenternas antagning och examination, och andra administrativa system, dröjde inte sällan flera år att få till stånd. I några fall är sådana system i skrivande stund ännu inte gemensamma, vilket inte ska uppfattas som önskat utan tvärtom är till problem och förtret för ledning och personal på de lärosäten där så fortfarande är fallet.

2.4.1 Köpenhamns universitet

Köpenhamns universitet (KU) fusionerades med Danmarks farmaceutiska universitet (DFU) och den Kungliga veterinär- och lantbrukshögskolan (KVL). De två senare uppgick i det förra. Det fanns från DFU:s sida funderingar på om Danmarks tekniska

⁸ Foss Hansen H (2012): Fusionsprocesserne. Frivillighed under tvang. I Aagaard K, Mejlgaard N (red): *Dansk forskningspolitik efter årtusindskiftet*, Aarhus universitetsförlag.

universitet (DTU) vore en bättre partner. Bland annat fanns tankar på att skapa ett större och bredare danskt tekniskt universitet av MIT-modell, där DFU skulle kunna ingå. Denna idé visade sig snart svår att realisera, varvid andra fusionsalternativ uppstod. I de diskussionerna ställdes en klinisk medicinsk profil mot en teknisk, men bland annat konstaterade man att DFU:s studenter i hög grad var kvinnor som förmodligen skulle dra sig för att söka sig till ett tekniskt universitet, vilket då blev ett argument för KU istället för DTU. Naturligtvis spelade också andra omständigheter in.

Det fanns också ganska tydliga planer på att skapa ett större danskt lärosäte med inriktning mot jordbruk och matproduktion. KVL skulle kunna utgöra en viktig del av ett sådant universitet. Förutom KVL fanns flera stora institut med sådan inriktning. Det växte dock fram ett motstånd mot denna tanke, som grundade sig i att ett sådant universitet likväl skulle komma att bli alltför smalt, och därmed svagt. Det uppstod därtill en enighet mellan DFU och KVL om att de gemensamt skulle söka sig en ny hemmahamn, syftandes till synergier inom de närstående discipliner som fanns vid DFU och KVL. Ganska snart lutade det således åt att båda skulle fusioneras med KU. De olika instituten med inriktning mot jordbruk, fiske och matproduktion, fusionerades istället med andra universitet.

Förberedelserna av fusionerna med DFU och KVL var relativt begränsade. Man satte upp en arbetsgrupp med uppgift att så långt möjligt samordna de administrativa systemen; i praktiken övertog de infuserade lärosätena KU:s system. Enligt uppgift var olika fackliga organisationer om inte direkt för så heller inte emot fusionen. Dansk industri var i princip för fusionerna i största allmänhet, eftersom motiven rörde en mer konkurrenskraftig och samhällstillvänd dansk akademisk forskning. Den förhållandevis starka danska jordbruksnäringens organisation var möjligen mer negativ genom att de helst hade sett att ett brett lantbruksuniversitet hade kommit till stånd.

Personalen hade väldigt liten insikt i fusionsprocessen. I princip ställdes de inför fullbordat faktum. Det verkliga förankringsarbetet fick ske efter att fusionen hade genomförts. Man garanterade att ingen skulle förlora sin anställning på grund av fusionen (man garanterades sin anställning två år fram i tiden), men det fanns ingen garanti om vilken position eller tjänst man skulle ha. Ommöbleringar var alltså möjliga. Inte minst den administrativa personalen fick tydligt känna av detta.

Motiven till fusionen mellan KU och DFU och KVL stavades kritisk massa och vissa ämnesmässiga synergier. Samtidigt fick DFU och KVL fortsätta som självständiga nya enheter inom KU, så för många forskare och lärare märktes mycket liten skillnad. Verksamheten fortsatte som vanligt. Först efter tre år lanserades förslag om en större omorganisation, där delar av det förutvarande DFU liksom delar av det förutvarande KVL kom att uppgå i den naturvetenskapliga fakulteten (Science) medan andra delar kom att uppgå i den medicinska fakulteten (Life). En viss uppståndelse om kemiämnet uppstod; ämnet överfördes till ett stort kemiskt institut inom den naturvetenskapliga fakulteten, mot gamla DFU:s vilja, som med detta fruktade en kursändring och nedprioritering av den läkemedelsinriktade farmakologiska kemin.

De röster som vi hört har samstämmigt beskrivit att det rått frustration bland personalen under den tidiga fasen kring själva fusionen och tiden närmast efteråt. Man har inte känt sig delaktig och har inte förstått motiven för att genomföra fusionerna. Man vittnar om att det fanns informationstillfällen då man kunde ställa frågor, men budskapet som förmedlades vid dessa tillfällen var snarast att saken var avgjord. Medan den forskande och undervisande personalen trots allt inte märkte av så stora förändringar i sin vardag, blev skillnaderna desto större för den administrativa personalen. Ett stort antal fick byta arbetsplats och av dem som inte fann sig tillrätta kom somliga att säga upp sig.

Det råder i princip enighet om att KU:s goda namn och internationella renommé varit positivt för de infuserade parterna att ta del av. De har märkt av en skillnad i kontakterna med utländska kollegor, i positiv bemärkelse. De internationella samarbetena, exempelvis inom EU, har ökat i antal och intensitet. Det förefaller ha

infunnit sig en viss insikt, en tid efter samgåendet, om att DFU och KVL kanske faktiskt var ganska små spelare på den internationella vetenskapliga arenan och att detta förhållande nu förändrats till deras fördel.

Vi noterar att KU lät det gå några år innan man på allvar bröt upp de förutvarande DFU och KVL inom universitetets organisation. Först i och med 2011 års omorganisation då dessa två fördes in i den naturvetenskapliga och den medicinska fakulteten var fusionen egentligen fullbordad. Med visst undantag för debatten om kemiämnets sammanslagning och placering tycks de representanter för gamla DFU och KVL som vi träffat rimligt nöjda med dagens situation. Samtidigt påpekar man att det inte går att veta om det skulle skett en positiv utveckling även i de förutvarande självständiga organisationerna.

2.4.2 Århus universitet

Århus universitet (AU) växte markant genom 2007 års fusioner. Ett par tämligen stora sektorsforskningsinstitut slogs samman med universitetet, samt Handelshögskolan i Århus. Slutligen fusionerades också Danmarks pedagogiska universitet (DPU), beläget i Köpenhamn, med Århus universitet kort efter de övriga. Liksom på KU lät man de nya infusionerade parterna fortsätta mer eller mindre som förut; de blev alla nya fakulteter inom universitetet. AU hade sedan tidigare en humanistisk fakultet, en samhällsvetenskaplig, en naturvetenskaplig, en medicinsk och en teologisk. Med de fyra nya fusionsparterna fick AU således nio fakulteter.

På senhösten 2006, när fusionsbesluten (utom DPU) var fattade igångsattes ett fusionsarbete i olika arbetsgrupper längs vad man kallade fyra spår:

1. Man skulle säkra den dagliga driften – anställda skulle få sin lön, studenter skulle få sina examina, etc.
2. Man skulle utveckla en strategi för fusionen.
3. Infrastrukturen; åtta e-postsystem och flera bibliotek skulle integreras och slås samman. Det behövdes ett enhetligt IT-system, ett lönesystem etc. Arbetet rörde också den fysiska planläggningen och ekonomistyrning.
4. Man skulle säkerställa att fusionens avsedda synergieffekter kom till stånd.

Den 1 januari 2007 hade man knappast mer än ovanstående grupper och deras mandat på plats. Det skulle komma att ta flera år att integrera de administrativa systemen; i något fall är det ännu i skrivande stund inte genomfört. Det gick fortare att säkra driften; gruppen lades ner redan under hösten 2007 när man såg att den dagliga driften föreföll fungera.

Ytterligare arbetsgrupper fanns också, sammanlagt ett tiotal. De hade olika uppgifter, exempelvis hade en grupp enbart till uppgift att omförhandla olika avtal med EU. En person berättade att man inledningsvis trodde att det skulle gå mycket fortare att genomföra fusionen än vad som blev fallet, omkring ett år ungefär. Det kom att ta mycket längre tid. Efter ca ett år hade man dock strategin eller visionen klar (punkt 2 ovan). Det arbetet leddes av högsta ledningen och syftade till långsiktighet i processen. Ändå verkar de olika arbetsgrupperna ha lyckats väl med sina uppgifter; uppkomna problem identifierades och olika lösningar togs fram. Enligt utsago var dock den första tiden ytterst arbetskrävande.

För de två sektorsforskningsinstituten – ett med miljöinriktning och ett med jordbruksinriktning – blev förändringarna inledningsvis inte så stora. De fortsatte ha verksamheter där de haft det tidigare (Herning, Viborg, Silkeborg). Den största skillnaden var förmodligen att de anställda fick börja delta i undervisningen. Som institut hade de inte haft några studenter. Deras forskning var också betydligt mer tillämpad eller nyttoorienterad än forskningen vid AU. Vissa konflikter uppkom som grundade sig i dessa olika synsätt på forskningen.

Förhandlingarna med Handelshögskolan i Århus kom att bli mer komplicerade. På Handelshögskolan hade man en hög självbild och tvekade inledningsvis inför tanken

på att fusioneras med AU, där det också fanns ekonomisk forskning och utbildning men med annan profil. Det fanns dock en tradition av samarbete mellan dem och personalen var inte sällan utbildad hos varandra. Man lät också varandras studenter gå kurser på AU respektive Handelshögskolan utan att de formellt var antagna; man översåg helt enkelt med att studenterna rörde sig mellan de två organisationerna. Vid Handelshögskolan var man 2006 orolig för att man skulle förlora sin självständighet vid en fusion. Samtal fördes med andra möjliga fusionsparter, men snart föreföll ändå AU vara den mest naturliga. Handelshögskolan ville stärka sig och såg potentialen till det, som del i ett stort universitet med internationellt renommé. Man ville dock behålla sina lokaler och sin självständiga roll, och sina administrativa system. Allt detta reglerades i ett avtal mellan AU och Handelshögskolan, och därmed var man positiv till fusionen. Handelshögskolan blev en "Business School" inom AU.

Frågan om DPU var också komplicerad. Den naturliga parten var KU, bland annat för att DPU ligger i Köpenhamn, men KU var tydligt med att man då avsåg att splittra upp DPU. Detta motsatte sig DPU:s ledning. Sent i processen med danska fusioner beslutades att DPU istället skulle fusioneras med AU, som lovade att låta DPU kvarstå som tidigare. DPU kom som nämnts liksom övriga infusionerade parter att utgöra en egen fakultet vid AU.

Det kan noteras att endast i fallet med Handelshögskolan författades en skriftlig överenskommelse mellan parterna. I övriga fall gjorde styrelseordföranden och rektorerna/direktörerna vid de respektive organisationerna upp muntligt, och meddelade regeringen sina avsikter. Det kan tyckas märkligt att så pass stora organisatoriska förändringar av vad som i grunden är statliga organisationer överenskomms på ett så informellt vis. Uppgörelserna har mycket av "gentlemen's agreement" över sig (och det var allra oftast män som gjorde upp).

På vår fråga om näringslivet eller andra delar av samhället var involverade i fusionen, var svaret i stort sett nej. Näringslivet runt Århus eller Århus kommun hade inget att säga till om i denna process. Som vi ska se skiljer detta sig från vad som var fallet vid Syddansk universitet. Om det fanns någon del som alls märktes vid AU:s fusioner så var det lärarnas intresseorganisation vilken tog ställning för att DPU skulle få fortsätta som förut och därmed bidra till att DPU hamnade i Århus.

2011 omorganiserades universitetet i grunden. Arbetet inför detta hade pågått under en stor del av 2010. Enligt ledningen var det nu dags att räkna hem de synergieffekter som fusionerna förutsetts kunna ge. Då kunde inte längre de olika infusionerade delarna kvarstå som egna fakulteter, i flera fall med kvardröjande intern identitet och interna system. I syfte att åstadkomma en reell integration mellan närliggande ämnen och mellan den tillämpade forskningen vid de gamla instituten och den mer akademiska forskningen vid AU:s ursprungliga institutioner, slogs de nio fakulteterna samman till fyra. Handelshögskolans verksamheter gick samman med den samhällsvetenskapliga fakulteten. Gamla DPU och teologiska fakulteten gick samman med den humanistiska fakulteten, som därtill förde samman sina många och emellanåt små institutioner till tre stora institutioner, plus ett center med vissa horisontella stödfunktioner. De tidigare sektorsforskningsinstituterna fördes i huvudsak in i den naturvetenskapliga fakulteten. Den medicinska fakulteten berördes endast marginellt.

Processen genomfördes med mer förankring bland personalen än fusionerna, men har likväl kritiserats för att vara toppstyrd och emellanåt hårdhänt. Personer i ledningsfunktioner som varit emot omorganisationen har fått se sig förbigångna eller har fått andra uppgifter. Administrationen har centraliserats kraftigt; snart sagt all administrativ personal har berörts och många har fått flytta inom universitetet och byta kollegor. Vårt intryck är att det finns en stor förändringströtthet bland den administrativa personalen efter detta. Från lärarhåll har frågetecken rests om vari vinsterna med den centraliserade administrationen består; servicen sägs ha blivit sämre samtidigt som administrationen lär ha vuxit.

Många förstår ändå syftet med omorganisationen. Fusionen fullbordades egentligen först i och med detta. Somliga infuserade delar hade nästan inte märkt av att man var en del av AU under åren 2007–2010. De tilltänkta synergierna uteblev. I sak förefaller många mena att ledningen i princip har gjort rätt. Samtidigt finns kritik mot själva sättet som det gjorts på. Man anser sig inte ha blivit lyssnad till, man har inte fått vara tillräckligt delaktig och man uppfattar sig till del ha blivit överkörd av ledningen. Mellanchefer på motsvarande prefektnivå har haft en särskilt svår sats genom att de måst utveckla dubbla lojaliteter; å ena sidan lojala mot sina överordnade på fakulteten och verkställandes beslut uppifrån, å andra sidan lojala mot personalen, lyssnande och inkännande när klagomålen och frustrationen har ventileras i korridorerna. Följdriktigt är signalen när den sedan 2005 sittande rektorn avgår efter sommaren 2013, att den tillträdande rektorn kommer stå för ett mer dialoginriktat och konsoliderande ledarskap.

2.4.3 Syddansk universitet

Syddansk universitet har genomgått flera fusioner. I flera steg har olika mindre enheter fusionerats in i vad som förut var Odense universitet. Idag har Syddansk universitet verksamheter på sex orter (Odense, Esbjerg, Kolding, Köpenhamn, Slagelse och Sønderborg). 1998 fusionerades Odense universitet med Handelshögskolan Syd, Ingenjörshögskolan Syd och Syddjyllands universitetscenter. I och med det ändrades namnet till Syddansk universitet. 2006 uppgick Ingenjörshögskolan Odense Teknikum i universitetet och bildade den tekniska fakulteten. I den stora fusionsvägen 2007 uppgick Statens institut för folkhälsa (SIF) i Köpenhamn samt Handelshögskolecentret i Slagelse också i universitetet. SIF har fortsatt status som nationellt institut för folkhälsa.

Under åren fram till 2005 var universitetet organiserat i så kallade virtuella institutioner, dvs. institutioner som knöt samman olika ämnen oavsett på vilken ort verksamheten låg. Syftet var att integrera det geografiskt splittrade universitetet och uppnå kvalitetshöjande synergier. 2005 omorganiserade man sig dock i geografiska enheter. Man upplevde att det fanns nackdelar med de virtuella institutionerna genom att det inte uppstod någon närmare sammanhållning mellan individerna på samma ort, och att institutionsledningen uppfattades hamna för långt bort. Det fanns åtminstone inledningsvis en föreställning bland personalen vid de mindre infuserade enheterna om ”vi och dom”; konkret formulerat som ”dem i Odense”. Det var ”dem i Odense” som krånglade och utgjorde problemet. I Odense fanns det på motsvarande sätt en föreställning om ”dem i Jylland”, vilka enligt deras uppfattning inte höll tillräcklig vetenskaplig nivå. Avstånden och resandet kostade också på i relationerna. Det tog ett antal år innan verksamheterna hade funnit sin plats och roll på det nya universitetet, men enligt de som vi har talat med fungerar det numera bra.

Det har understrukits hur viktigt det har varit att ett antal nyckelpersoner har stått upp för det nya universitetet och uttryckt sig både inkännande och förstående inför personalens oro eller frustration men samtidigt också positivt om det nya. De har haft en ”läkande” funktion inom organisationen. Sådana personer har exempelvis varit ledare på de mindre enheterna som försvarat samgåendet med den större parten eller personer i den centrala förvaltningen som haft en förstående och därmed försonande hållning gentemot de mindre parterna. Rektorn har enligt uppgift varit bra på att markera att man har *ett* universitet, alltså att man utgör en enad organisation. Ett sätt att manifesteras detta var namnbytet. Odense universitet hade, menade man själv, ett visst renommé och det tog emot att byta namn. Samtidigt var det nödvändigt för att de infuserade mindre enheterna skulle känna att de inte bara uppgick i ett befintligt universitet utan faktiskt fusionerades och därmed deltog i tillskapandet av ett nytt universitet.

För Syddansk universitet har det varit viktigt med stöd från den omgivande regionen och delar av näringslivet. Kommunerna på de olika orterna såväl som vissa större arbetsgivare har givit sitt stöd till processen. Även media har intagit en positiv hållning. Mot denna bakgrund har universitetet uppfattat att man har en roll i att

samla regionen. Med viss belåtenhet konstaterar man att den regionreform som nyligen skett i Danmark har tagit intryck av universitetet; det finns nu en region för södra Danmark som i stort sammanfaller med SDU:s naturliga geografiska upptagningsområde.

En del i SDU:s strategi har varit att profilera de olika utspridda enheterna så att de erbjuder verksamheter och inriktningar som inte finns i Odense. Man har därmed medvetet undvikit att olika enheter inom universitetet konkurrerar med varandra om resurser eller studenter. Det finns exempelvis tekniska utbildningar i Odense och i Sønderborg, men inte med samma inriktning. På så vis har alla campusorter kunnat bibehålla och utveckla sina delar.

Vissa av de mindre enheterna inom universitetet kämpar fortsatt med ett visst marginaliseringsproblem. De ligger geografiskt i periferin och det innebär dels stort avstånd till huvudcampus i Odense och den centrala ledningen, men också vissa svårigheter att rekrytera studenter till utbildningarna. Andra mindre enheter förefaller inte uppleva sin situation som satellit till Odense som problematisk. På det stora hela taget har Syddansk universitet nu, några år efter ett decennium av olika fusioner, etablerat sig som ett rimligt sammanhållet universitet med en ny identitet, enligt vår mening.

2.5 Andra fusioner

2.5.1 Stockholms dramatiska högskola

Stockholms dramatiska högskola bildades den 1 januari 2011 genom en sammanslagning av Teaterhögskolan i Stockholm och Dramatiska institutet. Förslaget kom från de två högskolornas respektive styrelser under 2009 och i april det året fattade de beslut om ett samgående. Fusionens främsta syften var inte ekonomiska vinster, utan snarare pedagogiska och konstnärliga. Motivet för samgåendet var att skapa en kraftfullare konstnärlig miljö med nya möjligheter för pedagogisk utveckling och forskning. Genom en fusion skulle man kunna skapa en stabil plattform för gränsöverskridande möten, både nationellt och internationellt. Tidigare hade skådespelare utbildats vid Teaterhögskolan och regissörer vid Dramatiska institutet. Ett samgående skulle skapa en sammanhållen miljö, vilket i sin tur skulle frambringa ett gynnsamt korsbefruktande klimat där studenterna skulle få möjlighet att arbeta i gemensamma tvärdisciplinära projekt.

I budgetpropositionen för 2010 gjorde regeringen bedömningen att en sammanslagning skulle öka möjligheten att utveckla en dynamisk miljö för konst och lärande. En fusion skulle kunna skapa förutsättningar för studenterna att mötas över yrkesgränserna och gynna utvecklingen av både utbildning och forskning, vilket bedömdes kunna attrahera fler studenter. Ett samgående skulle även kunna leda till att verksamheten på sikt skulle kunna effektiviseras. Regeringen beslutade att 15 milj. kronor skulle fördelas till lärosätena under perioden 2009–2011 för att täcka de merkostnader som fusionen förväntades generera.⁹

Arbetet med fusionen leddes inledningsvis av en styrgrupp bestående av rektorerna från de båda högskolorna tillsammans med de två högskolornas respektive styrelser. I arbetet med fusionsprocessen hämtade man inspiration från sammanslagningen av Växjö universitet och Högskolan i Kalmar. Regeringen inrättade i början av 2010 en organisationskommitté som kort därefter inledde sin verksamhet och tog över arbetet med fusionsprocessen. De två rektorerna, ordföranden i högskolestyrelserna samt ledamöter från styrelserna arbetade sedan tillsammans i organisationskommittén, med en extern ordförande. Planeringen gällande gemensamma administrativa system, exempelvis intranät, antagningsrutiner och ekonomi- och personalsystem var klar vid tidpunkten för organisationskommitténs tillträde. Följaktligen kunde 2010 ägnas åt

⁹ Prop. 2009/10:1 Budgetpropositionen för 2010

att implementera de nya systemen, vilket förenklade fullföljandet av fusionsprocessen. I den slutgiltiga fasen av fusionsprocessen ersattes organisationskommittén av Dramatiska högskolans ny tillsatta styrelse samt dess rektor.

På uppdrag av rektorerna vid respektive lärosäte genomfördes därefter en utredning för att få kunskap om framtida utbildnings- och forskningsinriktningar. Resultatet presenterades i början av 2010 och två teman som lyftes som särskilt betydelsefulla var möjligheten att kunna korsa konststartsgränserna samt ökad valfrihet för studenterna. Utredningen förankrades hos personalen i form av öppna seminarier där personalen fick möjlighet att ge synpunkter på utredningens resultat. Studentkårerna vid respektive lärosäte var också inbjudna; det var de även vid andra delar av beredningsarbetet. Därefter lade organisationskommittén fram ett förslag till det nya lärosätets organisation och i september 2010 fattades beslut om ny organisation. Parallellt med organisationsarbetet sammanställdes ett ideologiskt styrdokument med ett antal centrala värdeord för det nya lärosätet, som exempelvis flexibilitet, möten, öppenhet, långsiktighet, världen i undervisningen och bildning/utbildning.

Den 1 januari 2011 inledde den nya högskolan sin verksamhet. I samband med sammanslagningen skapades tre nya institutioner: Institutionen för film och media, Institutionen för scenkonst samt Institutionen för skådespeleri. Parallellt påbörjades arbetet med att utveckla en strategisk plan för den nya högskolan. Ledningen ansåg att det var viktigt att utnyttja fusionen då processen skapade ett tillfälle att se över verksamhetens olika delar, såsom utbildning och forskning, ekonomi och organisation samt internationaliserings- och kvalitetsarbetet. Exempelvis utarbetades en ny strategi för internationalisering. Det skapades även en ny enhet inom högskolan, Enheten för utbildning och forskning. Den nya enheten skulle ansvara för innehållsliga och pedagogiska frågor. Under 2011 var antagningen till de kandidatutbildningar som tidigare funnits vid Dramatiska institutet och Teaterhögskolan stängd. Det skapade tid för ledning och personal att arbeta med omstruktureringar i verksamheten. Ett antal kurser hade dock antagning under 2011 (en kandidatutbildning, fem magisterprogram, sju fristående kurser på grundnivå och en fristående kurs på avancerad nivå). Bortfallet av intäkter täcktes av den finansiering som regeringen tidigare beslutat ge till lärosätet för eventuella merkostnader. Under 2012 startade återigen alla utbildningar.

2011 befann sig Stockholms dramatiska högskola fortfarande i en etableringsfas. Vid den här tidpunkten lyftes behovet av att skapa en bredare, gemensam plattform för konstnärlig forskning och forskarutbildning. I augusti lämnade de sex konstnärliga högskolorna i Stockholm (Stockholms dramatiska högskola, Dans- och cirkushögskolan, Operahögskolan, Konstfack, Konsthögskolan och Musikhögskolan) en förslagspromemoria till Utbildningsdepartementet. Högskolorna önskade att bilda en löst sammankopplad centrumbildning. Utbildningsdepartementet menade att de inte skulle stödja ett sådant samarbete. Däremot skulle ett samgående mellan lärosätena erhålla stöd. I januari 2012 lämnade högskolorna en avsiktsförklaring där tre av högskolorna, Stockholms dramatiska högskola, Dans- och cirkushögskolan, samt Operahögskolan, var positivt inställda till en sammanslagning. Konstfack, Konsthögskolan och Musikhögskolan var däremot inte intresserade av ett samgående och valde att avvakta.

2.5.2 Sammanslagningen av tre konstnärliga högskolor i Stockholm – Stockholms dramatiska högskola, Dans- och cirkushögskolan och Operahögskolan i Stockholm

I juni 2012 lämnade Dans- och cirkushögskolan, Operahögskolan och Stockholms dramatiska högskola en avsiktsförklaring till regeringen med önskan om att skapa en ny högskola genom ett samgående. Syftet med samgåendet är att främja utvecklingen och kvaliteten i den konstnärliga forskningen. Ett samgående skulle skapa förutsättningar för en samlad konstnärlig forskarutbildning. I nuläget är det enbart tre lärosäten i Sverige (Lunds universitet, Göteborgs universitet samt Högskolan i Borås) som utfärdar konstnärliga examina på forskarnivå. Ett samgående bedöms vara en förutsättning för att de tre samgående högskolorna ska få examenstillstånd för

konstnärlig doktorsexamen. Regeringen meddelade i budgetpropositionen för 2013 att de ställde sig positiva till ett samgående.

I 2012 års forsknings- och innovationsproposition uppmärksammade regeringen Sveriges positiva utveckling gällande konstnärlig forskning. För att möjliggöra en starkare konstnärlig forskningsmiljö krävs dock enligt regeringen en större forskningsmiljö. En sammanslagning av de tre högskolorna skulle skapa en grund för en långsiktigt stark konstnärlig forskningsmiljö. Regeringen menade att ett samgående dessutom kan leda till ökad internationell attraktionskraft. Anslaget till Stockholms dramatiska högskola ökade med 13 milj. kronor år 2013. Stockholms dramatiska högskola ska med dessa resurser utveckla den konstnärliga forskningen och forskarutbildningen tillsammans med Dans- och cirkushögskolan och Operahögskolan i Stockholm.¹⁰

I avsiktsförklaringen ställde de tre högskolorna ett antal villkor för att säkerställa sina befintliga varumärken. Regeringen angav i förordningstexten att den nya högskolan ska vara en myndighet men bestå av självständiga organisatoriska enheter vad gäller grundutbildning. De tre högskolorna får behålla sina nuvarande namn och utbildningarna kommer fortsatt vara lokaliserade på tre platser. Däremot finns planer på att forskningsverksamheten ska bedrivas samordnat inom den nya högskolan.

Regeringen har tillsatt en organisationskommitté, bestående av styrelseordförande och rektor från respektive högskola samt en extern ordförande, med uppgift att förbereda och leda samgåendet mellan de tre lärosätena. Kommitténs arbete i den inledande fasen rör skapandet av en utvecklingsplan, dels för den konstnärliga forskningen, dels för den gemensamma administrationen. Utöver kommittén är ett sekretariat och fem arbetsgrupper involverade i fusionsprocessen. Arbetsgrupperna arbetar bland annat med frågor som rör förvaltning (såsom ekonomi och HR) och forskarutbildning. Den nya högskolan, lokaliserad i Stockholm, planeras inleda sin verksamhet den 1 januari 2014.

2.5.3 Finland: Bildandet av Aalto-universitetet, Östra Finlands universitet och Tammerfors yrkeshögskola

Sommaren 2007 presenterade Undervisnings- och kulturministeriet utvecklingsplanen *Utvecklingsplaner för utbildning och forskning 2007–2012*, där ministeriet menade att större och färre universitet skulle kunna resultera i ökad kvalitet, effektivitet och produktivitet, vilket i sin tur skulle kunna stärka den internationella konkurrenskraften hos de finländska lärosätena. I utvecklingsplanen diskuterades olika typer av sammanslutningar, allt från mer intensifierade samarbetsformer till fusioner. Tidigare under våren 2007 publicerades utredningen *Konsortium, federation och fusion – den internationella bakgrunden i samarbete mellan högskolor*, beställd av Undervisnings- och kulturministeriet. Syftet var att kartlägga internationella modeller för samarbete och bland annat studerades nyligen genomförda fusioner i Danmark och bildandet av The University of Manchester. I utredningens slutsats lyftes lärdomar som kunde vara vägledande för framtida fusionsprocesser.

Undervisnings- och kulturministeriet tillsatte redan hösten 2006 tre planeringsgrupper med uppgift att bereda strukturen för tre nya lärosäten och deras verksamhet. Planeringsgrupperna redovisade sitt uppdrag i februari 2007 och en av planeringsgrupperna föreslog ett samgående mellan Tekniska högskolan i Helsingfors, Helsingfors handelshögskola och Konstindustriella högskolan i Helsingfors. Kort därefter inleddes förberedelserna, vilket blev startskottet för bildandet av Aalto-universitetet. Ett samgående ansågs skapa nya möjligheter för tvärvetenskaplig utbildning och forskning. Ett nytt universitet skulle göra det möjligt att upprätthålla

¹⁰ U2012/UH/3514, Prop. 2012/13:30 Forskning och innovation, Prop. 2012/13:1 Budgetpropositionen för 2013, Kommittédirektiv 2012:2012:121

en vetenskaplig gemenskap över de disciplinära gränserna och stärka den internationella konkurrenskraften. Ambitionen var att det nya universitetet skulle bli ett av världens 100 bästa universitet och nå världsklass till år 2020.¹¹

Hösten 2007 tillsattes en styrgrupp av Utbildnings- och kulturministeriet med uppgift att leda arbetet med fusionsprocessen och sensommaren 2008 tillsattes styrelsen. Parallellt inrättades en arbetsgrupp som skulle arbeta med genomförandet av fusionsprocessen. Det skapades dessutom ett antal temagrupper som skulle medverka och delta i planeringsarbetet. Medverkande var både medarbetare och studentrepresentanter. Parallellt inleddes det förberedande arbetet med finansierings- och strategifrågor eftersom det ansågs betydelsefullt att tidigt i fusionsprocessen arbeta fram ett gemensamt strategidokument för det nya universitetet. Redan tidigare fanns ett tätt samarbete med näringslivet. I planeringsfasen hade universitetet kallats ett *toppuniversitetsprojekt* och ett nära samarbete med näringslivet ansågs viktigt för bildandet av det nya universitetet. Finlands Näringsliv EK deltog i planeringsfasen, bland annat ansvarade man för insamlingen av den privata finansieringen till det nya universitetet. Våren 2009 tillsattes den nya rektorn och i samband med hennes tillträde upplöstes arbetsgruppen och den nya ledningen tog över fusionsarbetet.

Den 1 januari 2010 inleddes verksamheten vid Aalto-universitetet. Det dröjde emellertid inte länge innan verksamheten omstrukturerades. En månad efter att det nya universitetet inlett sin verksamhet ombildades Konstindustriella högskolan och verksamheterna vid högskolans sex institutioner samlades vid de fem institutionerna för filmkonst och scenografi, medier, design, konst, samt institutionen för konst och medier i Björneborg. Hösten 2010 kom beskedet om en ny omorganisation. Verksamheten vid Aalto-universitetets tekniska högskola delades upp i fyra olika högskolor i teknik: Högskolan för ingenjörsvetenskaper, Högskolan för kemiteknik, Högskolan för teknikvetenskaper samt Högskolan för elektroteknik. Beslutet grundade sig i tanken att en uppdelning skulle skapa jämnstora högskolor, vilket ansågs vara fördelaktigt för verksamheten. Man ansåg dessutom att mindre och fler högskolor skulle leda till bättre profilering och att en uppdelning skulle förenkla universitetets interna struktur. De nya högskolorna inledde verksamheten i januari 2011.

Efter en längre diskussion och beredning beslöt styrelsen i juni 2011 att Konstindustriella högskolan och Institutionen för arkitektur skulle bilda en ny högskola. Arkitektutbildningen flyttades från Högskolan för ingenjörsvetenskaper, och bildade Högskolan för konst, design och arkitektur tillsammans med gamla Konstindustriella högskolan. Den nya högskolan inledde verksamheten i januari 2012. Beslutet föregicks av diskussioner i fem arbetsgrupper med representanter från personal och studerande. Arbetsgrupperna lade fram en rapport där de menade att en sammanslagning skulle leda till nya möjligheter och möten mellan olika verksamhetsområden såsom arkitektur, landskapsarkitektur, konst och formgivning.

Aalto-universitetets nuvarande campus är lokaliserat dels i Esbo, dels i Helsingfors. Universitetet har även verksamhet på ett antal andra orter, bl. a. Vasa och Björneborg. Huvudcampus ska emellertid gradvis flyttas till Esbo från och med 2013. Syftet med ett gemensamt campus är att man vill skapa en interaktiv utbildnings- och forskningsmiljö som möjliggör stärkt utbildnings- och forskningskvalitet.

Den 1 januari 2010 fusionerades även Kuopio universitet och Joensuu universitet vilket bildade Östra Finlands universitet. Även detta samgående var ett förslag från en av planeringsgrupperna som tillsattes av Undervisnings- och kulturministeriet. Planeringsgruppen överlämnade sitt förslag om bildandet av ett nytt universitet till Undervisnings- och kulturministeriet i februari 2007. Den ansåg att ett samgående skulle stärka universitetens konkurrenskraft inom utbildning och forskning och att ett

¹¹ "Ett nytt universitet via samgång mellan Tekniska högskolan, Helsingfors handelshögskola och Konstindustriella högskolan", Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2007:16

multidisciplinärt universitet skulle kunna bildas genom att kombinera forskningsprofilerna vid universiteten. Ett samgående ansågs dessutom kunna leda till stärkt profilering inom ett antal kompetensområden.¹²

Arbetet med fusionen påbörjades under 2007 och redan under våren inrättades en beredningsgrupp med uppgift att leda fusionsarbetet. Därefter påbörjades strategiarbetet tillsammans med universitetens dåvarande styrelser. För att underlätta arbetet bildades ett antal arbetsgrupper för att ta hand om frågor kring utbildning, forskning och administration. Under 2008 fastställdes den organisatoriska strukturen samt strategiplanerna för utbildning, forskning och internationalisering. Universitetet lade särskilda resurser på att utveckla IKT-systemen, vilket skulle underlätta en gemensam verksamhet lokaliserad på flera campus med stora avstånd mellan varandra. Under hösten 2009 valdes rektorn vid Joensuu universitet till rektor för det nya universitetet. Även dekanerna utsågs.¹³

Vid fusionen skapades fyra nya fakulteter genom att slå ihop Joensuus åtta och Kuopios fem fakulteter: den filosofiska, den hälsovetenskapliga, den natur- och forstvetenskapliga samt den samhällsvetenskapliga-ekonomiska. Universitetet består fortfarande av två campus, ett i Joensuu och ett i Kuopio. Dessutom finns ett mindre campus i Nyslott. När verksamheten inleddes fanns ett visst överlapp gällande undervisning. Forskningsprofilerna kompletterade dock varandra.

Yrkeshögskolesektorn i Finland har vuxit de senaste åren, men antalet yrkeshögskolor har minskat, bland annat genom ett antal sammanslagningar. Vi vill kort nämna en sådan. Yrkeshögskolorna har såväl forsknings- som utbildningsuppgifter.

Den 1 januari 2010 bildades nya Tammerfors yrkeshögskola (TAMK) genom ett samgående mellan Birkalands yrkeshögskola och TAMK. En sammanslagning ansågs bland annat kunna främja yrkeshögskolornas attraktionskraft och förbättra kontakterna med arbetslivet.

I en inledande fas tillsattes ett större antal arbetsgrupper samt en gemensam ledningsgrupp för att förbereda och genomföra arbetet med fusionen. Grupperna arbetade bland annat med frågor rörande internationalisering, HR, ekonomi och IKT. Även de två studentkårerna och fackföreningarna var involverade i genomförandeprocessen. Under 2009 inleddes arbetet med ett strategidokument för den nya yrkeshögskolan. Strategidokumentet fick växa fram i en process där medarbetarna involverades. Arbetet i arbetsgrupperna har pekats ut som betydelsefullt då det även möjliggjorde ett utbyte av idéer mellan blivande kollegor redan innan den nya yrkeshögskolan bildats.

Yrkeshögskolan har campus i Tammerfors, Ikalis, Mänttä-Vilppula och Virdois, men verksamheten ska bitvis flyttas till Tammerfors. Ett gemensamt campus bedöms kunna möjliggöra för utbyte av kunskap, och kan generera kvalitets- och effektivitetshöjningar beträffande både undervisning och forskning.

¹² "Högskolorna 2009 – universiteten och yrkeshögskolorna som verkställare av högskolepolitiken", Undervisningsministeriets publikationer 2009:50

¹³ "Östra Finlands universitet – framtidens universitet redan i dag", Undervisningsministeriets arbetsgruppspromemorior och utredningar 2007:15

3. Lärdomar och erfarenheter

3.1 Andras erfarenheter och rekommendationer

I olika utvärderingar, bokkapitel eller artiklar om lärosätessfusioner beskrivs inte sällan vad som kan betecknas som nyckelfaktorer (för framgång) i fusionsprocesserna. I den litteratur som vi förtecknar i denna rapport finns flera exempel på detta. Ofta har sådana uppställningar av nyckelfaktorer karaktären av rekommendationer, eventuellt relevanta också för andra att tänka på i händelse av fusion. I det nedanstående gör vi en översiktlig genomgång av några sådana kritiska nyckelfaktorer som andra analytiker och författare har identifierat. Därefter görs ett försök att syntetisera utifrån dessa nyckelfaktorer.

En av de mest uppmärksammande lärosätessfusionerna är den mellan UMIST och Victoria University i Storbritannien, som ledde fram till skapandet av University of Manchester 2005. Luke Georghiou har beskrivit processen och avslutar sin genomgång med att formulera några kritiska nyckelfaktorer för framgång:¹⁴

- A clear strategic rationale
- Universities similar in research standing
- External support and resources (again with strategic rationale)
- Internal support from staff and students (in part an outcome of a good communication strategy)
- Contiguous campuses
- Both Vice-Chancellors retiring so no dispute about the CEO position

I den utvärdering av fusionsprocessen vid Linnéuniversitetet som Lars Geschwind och Göran Melin vid Faugert & Co genomfört jämförs processen vid Linnéuniversitetet med Georghious punkter. De skriver:

De fyra första punkterna är giltiga också för Linnéuniversitetet, medan de två sista skiljer sig. Dock, som vi har berört, så fick rektorsfrågan en lösning som i praktiken är likartad Georghious poäng; ingen av de tidigare rektorerna blev rektor för det nya universitetet. Den kvarvarande femte punkten, intilliggande campus, utgör en varningssignal. Linnéuniversitetet har redan gjort betydande ansträngningar för att överbrygga det geografiska avståndet och man bör helt säkert fortsätta dessa ansträngningar. Det kan då visa sig att campus i nära anslutning till varandra för all del är en fördel men inte en avgörande negativ faktor.¹⁵

I den påföljande rapporten om Linnéuniversitetet som kom våren 2013 och redovisar fusionens genomförande i praktiken under de tre första åren, identifieras följande nyckelfaktorer:¹⁶

- Det har varit avgörande för en framgångsrik fusion med en väl förankrad strategi, inklusive gemensam målbild/värdegrund, som man sedan följt även när olika aktörer bjudit svårt motstånd.

¹⁴ Georghiou L (2009): "Strategy to join the elite: merger and the 2015 agenda at the University of Manchester", in *Learning to Compete In European Universities – From Social Institution to Knowledge Business*, Edward Elgar.

¹⁵ Geschwind L, Melin G (2011): *Linnéuniversitetets tillkomst. En studie av fusionsprocessen*. Faugert & Co Utvärdering, sid 31-32.

¹⁶ Melin G (2013): *Ett nytt universitet – Linnéuniversitetets tre första år*. Faugert & Co Utvärdering, sid 26.

- Personalens och studenternas stöd för fusionen har varierat över tid, och var som mest negativt under första året efter sammanslagningen.
- Stödet ökade efter några år när de positiva resultaten började synas och rutiner började sätta sig.
- En fusion måste få ta tid; lyft fram olikheter och diskutera dessa, inom alla delar av verksamheten. Det gäller många år efter det formella datumet för sammanslagningen.
- Det har varit viktigt med ett tydligt regionalt stöd från län, landsting, kommuner och näringsliv.
- Den tydliga och lyckade marknadsföringen av det nya lärosätet har bidragit mycket positivt till en ny identitet med det nya lärosätet för personal och studenter.
- Det går knappast att underskatta betydelsen av en tydlig kommunikation i alla led, samt att hitta fungerande arenor för kommunikation mellan ledning, personal, studenter, och omgivande samhälle.
- Den lokala medierapporteringen har varit omfattande men ofta negativ.
- Viktigt att ha en förvaltningschef/universitetsdirektör på plats innan fusionen som i (god) tid kan förbereda alla administrativa frågor.
- Man dröjde för länge med att utse nya ansvariga för olika områden.
- Det har visat sig vara viktigt med tydlighet i den nya beslutsorganisationen, vilket inte helt uppnåddes förrän man genomfört en omorganisation.

Dessa punkter hänför sig mer tydligt till just Linnéuniversitetet och är mindre generella än vad Georghious punkter är, men vissa paralleller syns likafullt. Exempelvis är en tydlig strategi en gemensam punkt, liksom vikten av externt och internt stöd.

Agneta Bladh, inte enbart med erfarenheter från samgåendet mellan Växjö universitet och Högskolan i Kalmar, utan också som medlem i den kommitté som förberett samgåendet mellan Norges veterinärhögskola och Universitetet för miljö- och biovetenskap, samt som ordförande i en internationell panel som bl.a. utvärderade genomförandet av de danska fusionerna, har i en artikel förtecknat följande framgångskriterier:¹⁷

- Core activities in focus
- An academic vision – 1+1 = 3
- Political support
- Support from the local community
- Post-merger position of the rector

Dessa framgångskriterier bör förstås som överordnade förutsättningar vilka måste vara uppfyllda för att en fusion ska kunna bli lyckad. I den operativa processen av samgående blir andra och eventuellt mer konkreta kriterier avgörande. Bladh fortsätter nämligen:

The criteria for success can also be related to the process itself, especially if it is a bottom-up led merger process. First, there must be a

¹⁷ Bladh A (2013): "Nordic mergers. A way to strengthen universities in a competitive environment", *Leadership and Governance in Higher Education – Handbook for Decision-makers and Administrators*, forthcoming supplementary volume, Raabe Verlag.

shared analysis of the future *and the possibilities made available by a drastic change. Secondly, there has to be mutual confidence between the involved leaders. Thirdly, there has to be broad support inside the institutions, including from students. Fourthly, support from politicians on local and regional levels and the regional business community facilitates the process. Finally, the name of the new institution is crucial. A new name, acknowledged by the involved institutions at an early stage of the process, is an important facilitating and mobilizing factor.*

Flera av dessa punkter anknyter nära till de tidigare uppräknade. Det handlar om en tydlighet i visionen eller de motiv som man har för ett samgående, det handlar om vikten av externt såväl som internt stöd, och det handlar om att lösa ledarskapsfrågan tidigt.

När det kommer till Lärarhögskolans uppgående i Stockholms universitet drar Lars Ekholm några slutsatser som skulle kunna tänkas vara giltiga också för andra liknande processer. Han skriver att punkterna må förefalla prosaiska, men i den verkliga situationen är de lätta att glömma eller kan te sig svåra att genomföra. Punkterna presenteras på intet sätt som etablerad sanning, utan som underlag för fortsatt diskussion, understryker Ekholm.¹⁸

- **Tiden.** Tiden disponeras sällan fullt ut av den eller de drivande aktörerna. Yttre omständigheter kan tvinga fram ett önskemål om sammanslagning, eller kan rent av tvingas därtill. En ledning kan välja att genomföra en snabb procedur därför att detta kan passa av andra skäl (t.ex. omläggning av nationell högskolepolitik). Erfarenheten är nog att en kort förberedelsestid fram till genomförande (crash model) kräver längre "eftervård", en lång förberedelsestid säkerställer bättre att den nya organisationen löper någorlunda från start (japansk modell). Båda modellerna har sina för- och nackdelar.
- **Orsaken/syfte.** Det blir rimligtvis olika tillvägagångssätt om syftet med fusionen är att spara pengar och/eller att nå högre resurskoncentration, jämfört med att så uttalat öka kvaliteten i utbildningen så som i fallet LHS-SU (det ideologiska momentet). De ingående parternas relativa storlek och styrka spelar givetvis också in: jämbördiga parter uppträder på ett annat sätt än om den ene är stor och den andre är liten.
- **Bemannning.** Trygghetslagarna gör att denna tunga arbetsuppgift till det yttre ofta synes kunna klaras utan alltför stor dramatik. Konststycket är snarare att rätt person ska slussas till rätt plats.
- **Utseende av chefer och andra nyckelpersoner.** Etablerad sanning och – förefaller det – praxis är att sådana personer utses i rimlig tid i förväg. Val av ansvariga medarbetare är som alltid viktiga, men särskilt vid fusioner. Från de anställdas synpunkt är symbolvärdet i utnämningarna betydligt större än vad en ledning kan tro. Den här typen av beslut följs noggrant från de berörda; det gäller inte bara ifrågavarande personers kompetens, utan vad den ena eller andra representerar.
- **Lokaler.** Gäller en fusion enheter lokaliserade till flera orter som ska koncentreras till en enda blir givetvis frågan särskilt laddad; vid många frukostbord kommer då resvägar till jobbet och hämtning på dagis att diskuteras. I det fall en fusion gäller omflyttning inom en ort gäller samma observanda som vid flytt inom t.ex. ett campus: få frågor tycks oroa medarbetare så mycket som den dagliga hemvisten; man vet vad man har men inte vad man får. Samtidigt innebär, rätt hanterad, lokalfrågan ett verksamt medel i ledningens hand. All erfarenhet

¹⁸ Ekholm L (2008): Ett stycke svensk utbildningshistoria? Utvärdering av samgåendet mellan Lärarhögskolan i Stockholm och Stockholms universitet, sid 27-29

säger att nya lokaler kan ge nya infallsvinklar på både arbetsklimat och arbetsorganisation.

- **Dubbla verksamheter.** Den som är engagerad att driva igenom en så stor förändring som en fusion innebär kan i stridens hetta glömma att organisationen är upptagen av den reguljära verksamheten; till den ska nyheterna läggas. Det är många gånger lättare att bygga upp en helt ny organisation än att ändra den befintliga. En speciell aspekt gäller de administrativa stödsystem som måste fungera från första dagen efter fusionering. Man måste utgå från att flera system är olika, vilket kräver tidig uppmärksamhet. Vems system ska gälla?
- **Arenor.** Ska diskussioner om en fusion föras i de reguljära organen eller i särskilda fora? Svaret blir att det bör finnas arenor där meningsmotsättningarna kan få komma till uttryck men att de reguljära organen måste finnas till hands för de avgörande besluten. ”Linjen” måste fungera och känna ansvar, men i vissa skeden behöver besluten förberedas i särskild ordning.
- **Särskilda insatser.** Oavsett om en fusion görs i syfte att spara pengar eller inte drar själva processen pengar. Som fallet är just nu synes regeringen beredd att ge vissa bidrag härtill. Även lärosäten själva gör klokt i att skaffa sig en buffert för ändamålet – vilket är lättare sagt än gjort. Man gör också klokt i att sätta av personella resurser helt inriktade på fusioneringen, före och efter. Det kan gälla allt från översiktlig och komplicerad planering till hantering av rent praktiska problem; de senare glöms lätt bort eller förträngs av en ledning.
- **Kulturella skillnader.** De kulturella skillnaderna mellan olika universitet och högskolor är långt större än vad särskilt den tror som varit sitt lärosäte trogen hela eller stora delar av sitt yrkesliv. Många av ovanstående punkter rör hårdvaran i fusioner. Mjukvaran vad gäller fusioner av akademiska enheter ligger just här. Det kan inte nog understrykas hur viktigt det är att en ledning förstår detta och framför allt har en strategi för att bemästra problemen. Därmed inte sagt att en ledning utan vidare ska falla undan för ”kulturer” som inte passar; å andra sidan kan en fusion också göras för att aktivt söka bryta upp monolitiska kulturer.
- **Tanke och handling.** Med risk för stark förenkling kan man ändå våga påståendet att framgångsreceptet vid en fusionering är kombinationen av aktörens/aktörernas förmåga att sätta ett långsiktigt mål och relativt styva handleder i det praktiska genomförandet. Läggts därtill psykologisk skarpsyn och (viss) kompromissvilja bygger det för framgång.

Hittills har vi i detta avsnitt redovisat erfarenheter från fusioner i vår relativa närhet. Man skulle kanske kunna tro att en fusion mellan två universitet i Kina för snart tjugo år sedan har mindre att lära oss, men vi vill kort referera till en utmärkt studie av den mycket komplicerade fusionsprocessen mellan Sichuan University (SCU) och Chengdu University of Science and Technology (CUST), vilken genomfördes 1994, och som så småningom resulterade i dagens Sichuan University (vilket förkortas SU, till skillnad från det ”gamla” Sichuan University som åsyftas tre rader upp).¹⁹ Trots att snart sagt alla förutsättningar fanns på plats (komplementär disciplinär profil, storleksmässigt lika, akademiskt närmande under flera år, campus belägna på var sin sida om samma gata, överordnade politiska reformer som pekade mot vinning med fusion för båda parter, etc.) blev processen utdragen och smärtsam. Under flera år minskade universitetets attraktivitet, konkurrenskraft, renommé och kvalitet som ett resultat av fusionen. Vad gjorde man för fel?

I korthet beslutade man sig för att låta de respektive organisationerna fortsätta som förut i så stor utsträckning som möjligt. Man genomförde en viss

¹⁹ Wan Y, Peterson M W (2007): A case study of a merger in Chinese higher education: The motives, processes, and outcomes. *International Journal of Educational Development*, Vol 27, 683-696.

organisationsförändring men lät de gamla gränserna mellan de respektive universitetens institutioner och fakulteter kvarstå.

The old departmental boundaries still existed and the division of power and responsibilities between schools and the departments under them was rather fuzzy. As a result coordination and further integration within schools were very difficult.

Ingen integration kom således till stånd. Fusionen förankrades inte heller på något sätt bland personal eller studenter, utan de ställdes mer eller mindre inför fullbordat faktum när fusionsbeslutet i praktiken redan fattats. Vidare bestämde man att i alla beslutande organ skulle en maktbalans råda mellan de två förutvarande universiteten. I Kina finns ofta en politiskt tillsatt ledare och en akademisk ledare sida vid sida. Om en av dem kom från det ena stället måste den andre komma från det andra stället. Maktbalansen gällde också längre ner i organisationen.

Take the example of the appointment of senior administrators for financial affairs. If the Vice President for financial affairs was from SCU, then the Director for the office of finance must be from CUST, and two of the three Associate Directors would be from SCU, the other one from CUST. This rigid arrangement appeared to be fair to both sides, but at the cost of administrative effectiveness. As it stressed the balance of the two sides, it often failed to place the best candidate in a position.

Resultatet av dessa olika misstag var ett bekräftande av en känsla av "vi och dom". Till detta ska sedan läggas att namnfrågan, som Agneta Bladh nämnde bland sina punkter, blev extremt infekterad. Efter att man överhuvudtaget inte kommit överens (båda vakade över sina gamla namn och ville inte tillmötesgå den andra parten) gick provinsregeringen in och föreslog ett namn, som ingen ville ha men som, i brist på alternativ, antogs: Sichuan Union University. Efter över fyra år av kvalitetsmässig nedgång och urholkning av det nya lärosätets rykte, intervererade ministeriet och gav lärosätet samma namn som det ena av de två förutvarande hade haft: Sichuan University. De från CUST var knappast glada över det men frågan var därmed löst. Idag är Sichuan University åter ett av Kinas bästa universitet.

Av detta kinesiska exempel kan vi lära att det kan gå snett även om man har tydliga gemensamma strategiska motiv för fusion, samt externt stöd. Här fallerade fusionen på grund av att man avstod från att fusionera organisationerna i praktiken, samt inte kom överens om namnfrågan tidigt i processen. Frånvaron av intern förankring förvärrade säkert situationen och gödde en kvardröjande vi och dom-känsla.

3.2 Lärdomar från Danmark

De danska fusionerna förtjänar några egna rader när det kommer till vilka lärdomar som kan dras. Den kontext i vilken de skedde skiljer sig ganska påtagligt från den svenska, vilket eventuellt gör att det sätt som de danska fusionerna genomfördes på inte är relevant för svenska förhållanden; svenska fusioner, åtminstone i den nära framtiden, kommer knappast att genomföras på samma sätt som de danska. Samtidigt är det av intresse att se vilka effekter som genomförandet av fusionerna i Danmark fick, även om man inte planerar att göra likadant i Sverige.

De danska fusionerna präglades, som vi sett ovan, av ett mer eller mindre uttalat påbud från regeringen, samt av ett mycket snabbt genomförande. De kom därmed också att präglas av bristande förankring och delaktighet från personalens och studenternas sida. Förberedelserna var många gånger ytterst begränsade. På själva fusionsdagen skedde i själva verket fusionerna endast på pappret. Allt som oftast kom de mindre infuserade parterna att utgöra egna (nya) fakulteter eller andra enheter inom det större universitet som de kom att ingå i. I praktiken fortsatte deras verksamhet som vanligt. Det var bara hatten som hade bytts ut.

Successivt infördes gemensamma administrativa system och rutiner. Inte sällan fick den administrativa personalen förändrade arbetsuppgifter och kanske ny placering

och nya kollegor. Vid nästan samtliga fusioner genomfördes större omorganisationer efter några år, syftandes till att genomföra fusionerna ”i praktiken”, och till att åstadkomma de integrations- och synergieffekter som fusionerna från början hade förutsatts ge. Det snabba och till del toppstyrda genomförandet av fusionerna har lett till ett omfattande efterarbete där det har krävts ett mått av personalvård. Fortfarande finns på sina håll en påtaglig frustration bland personalen rörande fusionerna och de efterföljande omorganisationerna. Även om många i sak kan ställa upp på motiven för fusion, har genomförandet kommit att kritiseras.

Vår bedömning är att genomförandet har lett till onödig friktion mellan ledning och personal, samt har fördröjt de förväntade positiva effekterna av fusionerna, i form av stärkt kvalitet i verksamheterna och ökad effektivitet. För att återkoppla till några av de olika rekommendationerna ovan: de danska fusionerna genomfördes utan ”a clear strategic rationale” (Georghiou), ”a shared analysis of the future and the possibilities made available by a drastic change” (Bladh), eller ”väl förankrad strategi, inklusive gemensam målbild/värdegrund” (Melin). Den danska regeringen hade naturligtvis en idé om varför man ville skapa färre och större universitet i Danmark samt föra in sektorsforskningsinstituterna i universiteten, men denna förmedlades inte på ett övertygande vis. Det fanns en ”strategic rationale” bakom fusionerna men detta var inte klart, det fanns säkert en analys men den delades inte på ett bra sätt, och den strategi som man höll sig med var inte väl förankrad. Motiven, visionen och strategin kommunicerades inte tillräckligt väl, inte ens till rektorer och andra personer i lärosätenas och institutens högsta ledningar, även om de antagligen i stort förstod vad regeringen ville åstadkomma. Någon mer detaljerad målbild eller utredning fanns inte.

3.3 Syntes och slutsatser

Det är lockande att försöka syntetisera från ovanstående olika rekommendationer och slutsatser. Först måste vi ändå fråga oss vad för slags fusion handlar det om? Vi har bland våra svenska och danska fallstudier exempel på flera olika slags fusioner, bland dem två jämnstora som går samman, en liten som uppgår i en stor, samt påtvingat uppgående i en annan part. Rör fusionen ett brett disciplinärt spektrum eller enbart ett avgränsat område? De lärdomar som kan dras av tidigare fusioner och de rekommendationer som förmodligen är giltiga skiljer sig åt beroende på vad för slags fusion vi talar om. Bland de ovanstående punktlistorna med rekommendationer eller slutsatser finns likafullt några gemensamma drag. Vissa poänger återkommer, må vara med lite olika förtecken. Det tycks därmed vara möjligt att göra en enklare syntes av dessa rekommendationer, och åtminstone ringa in vad som kan betecknas som aktionsområden vilka man behöver förhålla sig till, om man planerar för en fusion, och detta i princip oavsett vilken slags fusion det handlar om.

Till en sådan syntes lägger vi också de slutsatser som kan dras av vår genomgång av svenska och danska fusioner. Vi menar att följande utkristalliserar sig som ett resultat av syntesen:

- Flera har återkommit till vikten av tydlighet rörande motiven för fusion och vad man vill uppnå. Linnéuniversitetet kan tjäna som ett exempel där man var tydlig; fusionen genomfördes enligt ledningen för att stärka forsknings- och utbildningskvaliteten, inget annat. Om anställda och studenter förstod motivet och delade uppfattningen att en fusion skulle kunna leda till högre kvalitet, är förstås en annan sak, men motivet uttrycktes tydligt. Det kommer alltid finnas kritik och motstånd, eller stunder av tvekan, och då är det lättare att gå vidare och fortsätta processen om motiven (eller visionen) är klara och allmänt giltiga.
- Av demokratiska och kollegiala skäl är det av vikt att förankra idén om fusion bland den berörda personalen, och också involvera studenterna i processen. Ett visst mått av skendemokrati kan nog inte uteslutas, men som vi sett har man i Sverige oftast bemödat sig om en rimligt god förankring. Naturligtvis är det också avgörande för att bygga upp ett internt stöd för fusionen. Avsaknaden av förankringsarbete vid de danska fusionerna har visat sig vara en källa till

frustration. Det har sannolikt också gjort de efterföljande lokala integrationsprocesserna mer utdragna än vad som annars hade behövt vara fallet.

- Om det är aktuellt med ett namnbyte bör detta lösas tidigt i processen. Frågan har en tendens att bli mer komplicerad än vad man kan tro.
- När två lärosäten går samman finns det minst en rektor som inte längre kommer vara rektor efter fusionen. Flera har understrukt vikten av att denna fråga löses tidigt, eventuellt redan innan fusionsprocessen i praktiken startar. Någon har menat att det är en fördel om båda (eller alla, om det är ännu fler) avstår från att kandidera till posten som rektor för det nya lärosätet, men det gäller förmodligen enbart om det är rimligt jämnstora lärosäten som går samman. Och även om så är fallet kan saken lösas genom att en av rektorerna fortsätter och en frivilligt avstår från att fortsätta. Poängen är att frågan måste få en tidig lösning.
- Olika ledningspersoner (andra än rektor) bör utses tidigt i processen. Väntar man med det skapas osäkerhet bland personalen om vem som har beslutsmandat och fusionsarbetet riskerar att fördröjas. Enskilda beslut kan förstås också komma att fördröjas. Exakt när olika beslut bör tas går knappast att säga utan beror på en rad omständigheter, exempelvis organisationskommitténs mandat och sammansättning.
- En fusion måste ha ett externt stöd. Flera har beskrivit vikten av att både ha ett stöd från centralt politiskt håll, samt stöd från nyckelaktörer i den omgivande regionen, såväl från näringslivet som från den politiska sfären. Andra har menat att det senare inte spelat någon avgörande roll. I både de svenska och danska exemplen har det centrala politiska stödet också inneburit ett ekonomiskt stöd till fusionens direkta merkostnader.
- Hastigheten i processen måste övervägas. Det kan finnas skäl till att låta processen ta kortare eller längre tid. Erfarenheterna visar att en kort förberedelsestid fram till själva sammanslagningen kräver längre "eftervård" och ett mer utdraget efterföljande integrationsarbete. En alltför utdragen process kan dock leda till att vissa frågor går i stå och blir svåra att lösa. Olika grupperingar kan låsa sig i sina positioner. Man bör förmodligen anstränga sig för att hålla ett visst tempo i processen men vakta på förankringsarbetet och låta det ta rimlig tid.
- Det förefaller ofta nödvändigt med en mer eller mindre omfattande organisationsförändring efter en fusion. Nästan alla exempel som ingår i denna studie innehåller en omorganisation, direkt vid fusionen, eller efter några år, eller både och. Någon mall för hur detta bör ske finns knappast; inte minst beror det av hur pass starkt man vill integrera de fusionerade verksamheterna, och på denna punkt kan man välja ganska olika vägar. Man kan fundera över om berörda lärosätesledningarna faktiskt inser att den organisation som utarbetas under fusionsprocessen är temporär, men att man underlåter att kommunicera det till personalen eftersom den är "förändringstrött".

En omständighet som möjligen är så självklar att den ofta förbigås när olika framgångsfaktorer för en lyckad fusion identifieras, är hur omfattningen och karaktären på det tidigare samarbetet sett ut mellan de berörda lärosätena. I de allra flesta fall av framgångsrika fusioner som vi har sett, finns ett väl etablerat tidigare samarbete mellan parterna. Inte sällan fördjupades detta samarbete åren före själva fusionen. Det förefaller därmed som om ett väl etablerat, väl fungerande och alltmer fördjupat samarbete är en god grund att bygga en lyckad fusion på. Och omvänt: vi ser i några fall hur fusioner har skett utan att denna grund varit lagd (eller varit helt solid), och i de fallen har fusionen typiskt kommit att innebära större konvulsioner och mer frustration än vad som annars verkar vara fallet, om inte för alla parter så åtminstone för någon av dem.

Väl man beslutar sig för att på allvar inleda samtal om fusion bör ovanstående punkter kunna tjäna som vägledning. Det är av största vikt att man gemensamt formulerar en målbild och är både ärlig och tydlig gällande vad syftet eller syftena är med fusionen.

Vilka är vinsterna för respektive part? Vilket är priset som man (upplever att man) måste betala, känslomässigt eller organisatoriskt? Det är viktigt att man gör de fundamentala villkoren och ramarna klara för sig själv och för varandra.

Först därefter kan de specifika förhållandena utredas. En rad kritiska frågor måste då behandlas. Finns det överlapp ämnesmässigt eller kommer man att komplettera varandra? Hur ska personalen hanteras? Vilka uppgifter ska de nuvarande ledningspersonerna få i den nya organisationen? Hur ska utbildningar och forskning vid respektive lärosäte integreras? Eller ska de inte integreras utan i stort förbli geografiskt och organisatoriskt åtskilda? Sådana frågor utgör några få exempel som genast gör sig påmind.

Uppdraget i denna studie har inte varit att utreda förutsättningarna för någon särskild möjlig framtida fusion för Lunds universitets vidkommande. Istället har uppgiften varit att ta fram ett allmänt kunskapsunderlag som vi hoppas är till nytta för Lunds universitet och också andra med intresse för lärosätesfusioner. Resultaten av denna och flera andra studier är allt sammantaget ganska entydiga; karaktäristika för en framgångsrik fusionsprocess utgörs bland annat av etablerat samarbete, gemensam målbild, tydlighet gällande motiven, god förankring, fungerande kommunikation, och lagom tempo i processen.

4. Litteratur

Den nedan förtecknade litteraturen ska ses främst som ett litet referensbibliotek med texter som rör lärosättesfusioner, snarare än en referenslista med dokument som vi hänvisar till i rapporten. Somliga dokument har nämnts i vår genomgång, andra har det inte. Vi har valt att katalogisera litteraturen i de fyra kategorierna Svenska fusioner, Danska fusioner, Finska fusioner, och Annan litteratur om fusioner. Dessa texter kan med fördel läsas som fördjupningsmaterial, för den som är intresserad. Vi gör inga anspråk på att litteraturförteckningen på något sätt är komplett; den består av ett urval av dokument som vi tagit del av och befunnit vara rimligt relevanta.

Föreliggande rapport har levererats till uppdragsgivaren Lunds universitet tillsammans med nedanstående litteratur sparad på ett USB-minne.

4.1 Svenska fusioner

Bladh A (2013): "Nordic mergers. A way to strengthen universities in a competitive environment", *Leadership and Governance in Higher Education – Handbook for Decision-makers and Administrators*, forthcoming supplementary volume, Raabe Verlag

Broström A, Deiacio E, Melin G (2005): Vägval för Örebro universitet och Mälardalens högskola. Utredning av förutsättningarna för fusion, allians eller annan samverkan, *SISTER Working papers*, 2005:38

Ekberg T (2011): SU+KI+KTH=? En studie om förutsättningar för ett mer systematiserat samarbete mellan universiteten i Stockholm

Ekhölm L (2008): *Ett stycke svensk utbildningshistoria? Utvärdering av samgåendet mellan Lärarhögskolan i Stockholm och Stockholms universitet*

Geschwind L, Melin G (2011): Linnéuniversitetets tillkomst. En studie av fusionsprocessen. Faugert & Co Utvärdering

Högskolan på Gotland (2011): Framtida högskoleverksamhet på Gotland. Utredning av förutsättningarna för fortsatt självständighet för Högskolan på Gotland respektive ett samgående med Uppsala universitet

Lärarhögskolan i Stockholm (2006): Utredning angående förutsättningarna för ett samgående mellan Lärarhögskolan och Stockholms universitet, 27 februari 2006

Lundqvist S (2012): *Searching for keys to successful post-merger integration. A longitudinal case-study following a public sector merger*, Åbo Akademi University Department of Information Technologies

Melin G (2013): Ett nytt universitet – Linnéuniversitetets tre första år. Faugert & Co Utvärdering

Utbildningsdepartementet, Eventuellt samgående i ett nytt konstnärligt lärosäte i Stockholm, 15 juni 2012

4.2 Danska fusioner

Aagaard K, Bloch C (2012): Danske erfaringer med fusioner mellem universiteter og sektorforskning, *Forskningspolitik* 3/2012, 30-31

Aarhus Universitet (2011): Den faglige udviklingsproces, rapport, universitetsledelsen den 9. marts 2011

Aarhus Universitet (2011): Den faglige udviklingsproces, bilag for hovedområder, universitetsledelsen den 9. marts 2011

Baggersgaard C (2006): Halvdelen af alle fusioner (mis)lykkes, *Universitetsavisen*, 12. oktober 2006, Københavns Universitet

Beslutningsgrundlag for fusion af DPU som Danmarks Pædagogiske Universitetsskole ved Aarhus Universitet, 2007

Bloch C, Skovgaard Pedersen H, Aagaard K (2012): *Arbejdsvilkår ved de tidligere og nuværende sektorforsknings-institutioner*, Dansk Center for Forskningsanalyse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet

Danish University Evaluation 2009 – Evaluation report. The Danish University and Property Agency, Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, 2009

DTU (2006): Det nye DTU, Statusrapport Til Fusionsudvalget Fra Ledelsesudvalget 12. september 2006

Folketinget 2012-13, Folketingstidene E, Aktstykke nr. 73

Foss Hansen H (2011): Fusioner: Den nye danske universitetsmodel, *Forskningspolitik* 4/2011, 16-17

Foss Hansen H (2012): Fusionsprocesserne. Frivillighed under tvang, i Aagaard K, Mejlgaard N (red): *Dansk forskningspolitik efter årtusindskiftet*, Aarhus Universitetsforlag

Hylleberg S (2011): Den faglige udviklingsproces set nedefra: Rapport fra Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, 7. april 2011

Johansson L (2013): Universiteter under forandring: En historisk konkret analyse af den faglige udviklingsproces på Aarhus Universitet, Speciale, Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Københavns Universitet (2003): Historier om fusioner, PUMA, intern publikation, www.ku.dk/puma

Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling (2006): Nyt danmarkskort på universitets- og forskningsområdet, 4. oktober 2006

Villesen K (2012): Det frustrerede universitet, <http://www.information.dk/296273>, 17. marts 2012

Zieler C (2011): Farma-dekan: Sammenlægning vil ødelægge mit fakultet, Københavns Universitet

4.3 Finska fusioner

Aarrevaara T (2007): Enhancing Universities in Finland

Aula H M, Tienari J (2011): Becoming “world-class”? Reputation-building in a university merger, *Critical perspectives on international business*, vol 7(1), 7-29

Dutton E (2012): Frozen ambitions, *Inside Higher Ed*, April 19th, 2012, <http://www.insidehighered.com/news/2012/04/19/finlandmoves-merge-smaller-universities#ixzz2UohVhxHN>

Heimonen M (2011): Organizational Inertia in a Strategic Public Sector Merger: Case Aalto University, *Aalto University publication series CROSSOVER 5/2011*, Aalto University, School of Science

Labi A (2011): University Mergers Sweep Across Europe. Leaders hope larger, more-diverse institutions will improve research, *The Chronicle of Higher Education*, 2 January 2011

Observatory on Borderless Higher Education (2008): An inevitable consequence of the international market? Finland announces a university merger in the name of competitive innovation, March 2008

Sjöberg M, Nyman K (2009): Student union supporting a university merger – a factor for success, Student Union of Helsinki University of Technology

Ursin J, Aittola H, Henderson C, Välimaa J (2010): Is Education Getting Lost in University Mergers?, *Tertiary Education and Management*, vol 16(4), 327-340

Ursin J (2011): Challenges of University Mergers as Experienced by Finnish Academic Staff, University Of Jyväskylä, Finland

Yrjänäinen E (2010): The role of visual identity in a merger context – Case Aalto University, Master thesis, Aalto University, School of Economics

4.4 Annan litteratur om fusioner

Arthur L (2011): Leading on the Edge of Chaos: Mergers in Higher Education. In Krause, K., Buckridge, M., Grimmer, C. and Purbrick-Illek, S. (Eds.) *Research and Development in Higher Education: Reshaping Higher Education*, vol 34, 13-27, Gold Coast, Australia

Botha M M (2001): Models for mergers in higher education, *South African Journal of Education*, vol 21(4), 273-280

Cai Y (2007): *Academic Staff Integration in Post-Merger Chinese Higher Education Institutions*, Tampere University Press

Dahl Norgård J, Skodvin O J (2002): The Importance of Geography and Culture in Mergers: A Norwegian Institutional Case Study, *Higher Education*, vol 44(1), 73-90

Georghiou L (2009): Strategy to join the elite: merger and the 2015 agenda at the University of Manchester, in McKelvey M and Holmén H (eds): *Learning To Compete In European Universities – From Social Institution to Knowledge Business*. Cheltenham: Edward Elgar Publ., 2009

Goedegebuure L (2012): Mergers and More: The changing tertiary education landscape in the 21st century, *HEIKwp 2012/01*, Faculty of Educational Sciences, University of Oslo

Göteborgs universitet (2011): Fusioneringsväg i universitetsvärlden, Avdelningen för analys och utvärdering, PM: 2011:05

Harman K, Meek V L (2002): "Introduction to Special Issue: "Merger Revisited: International perspectives on mergers in higher education"", *Higher Education*, vol 44(1), 1-4

HEFCE (2012): Collaborations, alliances and mergers in higher education. Lessons learned and guidance for institutions, 2012/21

Locke W (2007): Higher Education Mergers: Integrating Organisational Cultures and Developing Appropriate Management Styles, *Higher Education Quarterly*, vol 61(1), 83-102

Pinheiro R, Maassen P, Stensaker (2011): *The Effects of Structural Integration amongst Universities and Research Institutes*. Background report for the Oslo & Akershus University College of Applied Sciences (HiOA), Faculty of Education, University of Oslo

Pritchard R, Williamson A (2008): Long-term Human Outcomes of a "Shotgun" Marriage in Higher Education: Anatomy of a Merger, Two Decades Later, *Higher Education Management and Policy*, vol 20(1), 38-61

Rowley G (1997): Mergers in Higher Education: A Strategic Analysis, *Higher Education Quarterly*, vol 51(3), 251-263

Skodvin, O J (1999): Mergers in Higher Education – Success or Failure? *Tertiary Education and Management*, vol 5, 65–80

Times Higher Education (2013): Mergers: who benefits? 17 January 2013

Wan Y, Peterson M W (2007): A case study of a merger in Chinese higher education: The motives, processes, and outcomes, *International Journal of Educational Development*, vol 27, 683-696

Bilaga A Intervjupersoner

Kaare Aagaard, Århus universitet
Henning Andersen, Syddansk universitet
Brian Bech Nielsen, Århus universitet
Ingrid Carlgren, Stockholms universitet (f.d. Lärarhögskolan i Stockholm)
Torben Damgaard, Syddansk universitet
Claus Emmeche, Köpenhamns universitet
Hanne Foss Hansen, Köpenhamns universitet
Sven Frøkjær, Köpenhamns universitet
Morten Grønbæk, Syddansk universitet
Jørgen Grønnegård Christensen, Århus universitet
Anders Gustavsson, Stockholms universitet
Lauritz B. Holm-Nielsen, Århus universitet
Svend Hylleberg, Århus universitet
Kerstin Jacobsson, Uppsala universitet
Olle Jansson, Högskolan på Gotland (f.d. Teaterhögskolan)
Niels Kærgård, Köpenhamns universitet
Flemming Larsen, Århus universitet
Leif Lindfors, Stockholms universitet
Joakim Malmström, Stockholms universitet
Jens Oddershede, Syddansk universitet
Ole Olsen, Århus universitet
Marja Sutela, Tammerfors yrkeshögskola
Jörgen Tholin, Göteborgs universitet (f.d. Högskolan på Gotland)
Mette Thunø, Århus universitet
Maria Wilenius, Utbildningsdepartementet
samt personal och studenter vid Linnéuniversitetet, inom ramen för tidigare studier
2010–2013

Faugert & Co Utvärdering AB
Grevgatan 15, 1 tr
114 53 Stockholm
Sweden
T +46 8 55 11 81 00
F +46 8 55 11 81 01
E info@faugert.se
www.faugert.se
www.technopolis-group.com