

# **NYA**vägar

- För flexibilitet i högre utbildning  
i hela landet

## AVTAL, STRUKTUR OCH ORGANISATION

*– om hur kommuner och lärosäten samverkar och  
organiserar sig för ökad tillgång till högre utbildning*

WP5 delrapport inom K3-projektet "Nya Vägar"

Elinor Nilsson, Campus Västervik

Mats Schantz, Högskolan Väst

Agne Berg, Campus Västervik

Hans Åkerlundh, Dals-Eds kommun

Lars Bennersten, Bengtsfors kommun

Med stöd av



*December 2020*

## Innehållsförteckning

Del 1 - Avtal och partnerskap .....	4
Introduktion.....	4
Samverkansavtal.....	4
Avtal – innehåll och utformning .....	5
Samverkansformer .....	6
Samverkan genom samsyn och värderingar .....	6
Avtalsexempel i praktiken .....	7
Översikt och beskrivning av samverkansstruktur hos University of the Highlands and Islands .....	8
Reflektion om utvecklingsmöjligheter kring samverkan vid UHI .....	8
Värderingar och förutsättningar för övergripande samverkanskultur vid UHI .....	9
Sammanfattning och framtida frågeställningar .....	10
Del 2 – Exempel på hur lärcentra/lokala campus är organiserade .....	11
Campus Ljungby .....	11
Campus Skellefteå .....	12
Campus Västervik .....	14
Sammanfattning, alternativa modeller och framtida frågeställningar .....	18
Referenser .....	18

## Del 1 - Avtal och partnerskap

*Elinor Nilsson, Mats Schantz*

### Introduktion

Syftet med detta avsnitt är att beskriva förutsättningar för samverkan mellan universitet/högskolor och lokala campus/lärcentra. Fokus är hur dessa parter knyter sig samman avtalsmässigt och relationsmässigt, dels utifrån ett nulägesperspektiv men också med utsikter kring hur en samverkansutveckling skulle kunna se ut i ett framtida perspektiv med fokus på ökad tillgänglighet.

Författarna till detta avsnitt är Mats Schantz, jurist vid Högskolan Väst, samt Elinor Nilsson, koordinator för eftergymnasial utbildning vid Campus Västervik och inom samverkans- och utvecklingsprojektet Campus i Småland 2030. Högskolan Väst och Campus Västervik har en lång tradition av gemensam samverkan kring högre utbildning och är således ett relevant exempel på just den form av samarbete som avsnittet avser att undersöka.

I arbetet kring rapporten har nuvarande former för avtal undersökts, bland annat genom granskning av befintliga överenskommelser kring samverkan för högre utbildning, och materialinhämtning kring beslutsfattande i en svensk kontext. Ett studiebesök till University of the Highlands and Islands (UHI) i Skottland i november 2019 genererade information om hur deras modell för samverkan kring avtals- och samverkansfrågor ser ut, vilket också kommer att presenteras i rapporten.

Avsnittet kommer sammanfattningsvis att innehålla ett resonemang om svenska förutsättningar för samverkan så som de fungerar idag, en beskrivning av den skotska modellen och i förlängningen förslag kring områden och frågeställningar som kan vara relevanta att belysa och undersöka närmare i svensk kontext för utveckling av högre utbildning i hela landet.

### Samverkansavtal

Universitet och högskolor har i uppdrag att arbeta med samverkan som ämnar bidra till bland annat social och ekonomisk utveckling samt spridning av ett vetenskapligt förhållningssätt till kunskap (Källa 1, Högskoleverket). En form av samverkan kan gälla att förlägga högre utbildning till lokala campus/lärcentra. I förlängningen kan samverkansfrågan sägas vara ett bidrag till en utvidgad demokrati genom tillgängliggörande av högre studier till ett större geografiskt område än att enbart omfatta universitets- och högskolestäderna.

Universitet och högskolor är idag, tillsammans med exempelvis anordnare av yrkeshögskoleutbildning, ansvariga för leveransen av eftergymnasial och högre utbildning i Sverige. Mindre, lokala verksamheter, campus och lärcentra, är helt beroende av samverkan och avtal med utbildningsanordnare för att kunna erbjuda lokalt tillhandahållen högre utbildning i sina respektive geografiska områden. I samverkan kring decentraliserad utbildning finns en viss styrning gällande vad de olika samarbetsparterna kan göra inom utbildningen och dess genomförande. En del av förutsättningarna bestäms av det regelverk som gäller för alla svenska myndigheter. Ett exempel på detta är att en myndighet inte får överlåta myndighetsutövning på någon extern part utan särskilt lagstöd. Ett specifikt sådant område för högre utbildning är bestämmelsen kring att examinator ska vara en lärare utsedd och anställd av lärosätet (6 kap. 18 § Högskoleförordningen).

Samverkan mellan universitet/högskolor och lokala campus/lärcentra är i Sverige idag inte reglerad av någon övergripande tillgänglighetsprincip, utan förefaller ha byggts upp av mer lokala och avgränsade initiativ till samarbete. Undantag från detta är Umeå universitet och Luleå tekniska universitet som har ett regeringsuppdrag att anordna decentraliserad utbildning och erhåller särskilda medel avsedda för detta. Umeå universitet ska under år 2020 hålla decentraliserad

utbildning motsvarande minst 100 helårsstudenter (100 helårsstudenter år 2019) och LTU motsvarande minst 185 helårsstudenter (270 helårsstudenter år 2019) (Källa 2, Regleringsbrev).

Att en samverkansstruktur i högre utsträckning bygger på traditioner och relationer än på statlig reglering kan betraktas ur olika horisonter, och grad av reglering leder givetvis till olika typer av utfall. En svensk samverkansmodell, som den ser ut idag, kan sägas vara styrd i en lägre grad än exempelvis hur motsvarande system är organiserat i andra länder, exempelvis i Skottland. Detta ställer andra typer av krav på hur samverkansreglering och avtal tillkommer och struktureras, i svensk kontext. Vid upprättande av samverkansavtal, som syftar till att på ett mer strukturerat sätt tillgängliggöra högre utbildning via lokala campus, förutsätts en struktur och ett innehåll som är funktionellt och som kan vara en bidragsfaktor för ett gott och kvalitetssäkrat samarbete. Vad ett samverkansavtal bör innehålla och vad det syftar till att reglera, bör ses i ljuset av den målsättning som avses åstadkommas med avtalet. Idag är avtal mellan högskolor och lokala campus styrda av vissa myndighetsregler, men de är också i stor utsträckning öppna för egna bestämmelser som kan regleras av en eller flera av de ingående parterna.

Att ingå samarbeten mellan högskolor och lokala campus kan bli mer förutsägbart genom att skapa förutsättningar av mer typstrukturell karaktär, istället för att endast bygga på ett fåtal specifika parter som har ingått egna avtal med varandra. En viktig poäng med detta är att skapa mer långsiktiga samarbeten som är anpassningsbara, men också tillräckligt stabila för att hålla över tid och inte riskera att försvagas av exempelvis lågkonjunktur, att enskilda personer lämnar sina verksamheter eller att verksamheter gör en omorganisering.

### Avtal – innehåll och utformning

I dagens samverkansavtal som finns formulerade mellan högskolor och lokala campus i Sverige är det högskolan som är den centrala parten och som står för själva genomförandet av utbildningen och dess innehåll. Lokala campus är mottagare som också har visst ansvar kring att själva genomförandet av utbildningen kan ske på ett kvalitetsmässigt gott sätt, och att arrangemanget kring de studerande på plats genererar en god studiemiljö. Krav på att lärosätet har kontroll över kvalitet och innehåll samt förutsättningar för exempelvis ekonomiska utbyten styr formuleringar för avtalsinnehåll, men stora delar av uppbyggnad av avtalsstruktur är direkta återspeglings av lokalt innehåll.


Dagens samverkansavtal reglerar ofta till största del praktiska förutsättningar kring den lokala studiesituationen, exempelvis hur lokaler och tekniska förutsättningar behöver se ut samt hur utbildningsrelaterade moment såsom tentamen ska organiseras. Mer djupgående avtalsreglering kring bredare samverkans- och partnerfrågor förefaller mer sällan vara beskrivna i avtalstext. Avtal kan ha en pedagogisk funktion och fungera som ett hjälpmedel för samverkan, om de är formulerade på ett lättillgängligt sätt som innehåller de väsentliga delar som gör det enkelt att förstå helheten i vad som avses med samverkan. Man åstadkommer då också en mer generaliserad brygga till andra parter och personer att följa mer exakt vad samverkan avser, alltså att kompetensen kring detta inte stannar vid de faktiska kontraktskrivarna.

Vilka parter som ingår i ett samverkansavtal förefaller se olika ut i svensk kontext idag och är sannolikt beroende på lokala överenskommelser. Det kan finnas ytterligare involverade parter i en samverkan (exempelvis kopplingar gentemot kommuner och regioner som i sin tur kan vara involverade i annan typ av avtal som är styrande för deras reglering) och olika parters ansvar och inflytande i processer är givetvis varierande. För en transparent samverkan bör samtliga parter kunna granska och ha tillgång till alla delar i den totala avtalskonstruktionen, som direkt eller indirekt berör deras del av samverkan. Ett argument för detta kan vara att kvalitet och likställdhet mellan samtliga avtalsparter kan gynnas av att gemensamt formuleras under samma typ av övergripande struktur.

Sannolikt är avtalsstruktur en avgörande påverkansfaktor gällande förutsättningar för långsiktig och kvalitativ samverkan. Grad av styrning av avtalsnivåer och innehåll påverkar till stor del hur samverkan i praktiken ser ut och kan utvecklas. Genom formella avtal kan krav om resurstillgänglighet formuleras, men då Sverige saknar mer politiska styrda och tydligt långsiktiga uppdrag om denna typ av samverkan blir dagens former mindre stabila och förutsägbara. Således finns det en tydlig begränsning i hur långt man kan nå med denna typ av mer frivilliga samverkansformer som idag förefaller bygga mycket på tradition, eldsjälares engagemang och särskilda avgränsade intressen - snarare än strukturella och politiskt styrda ramverk.

### Samverkansformer

Om samverkan mellan högskolor och lokala campus ska kunna existera på ett sätt som gynnar och ger en likvärdig tillgång till högre utbildning i hela landet, bör det finnas en strukturell organisering som tillgodoser en sådan breddning. Rimligt i en sådan organisation är att kunna säkerställa god kvalitet och gynna utveckling, samt innehålla struktur för tillgång till hjälp och stöd för lokala parter som önskar etablera sig kring att vara del i tillgängliggörande av högre utbildning. Ett rimligt antagande är att erfarenheter och enskilda personers kunskaper och engagemang idag har stor betydelse gällande förutsättningarna för och uppkomsten av samverkan. En tydligare och mer övergripande organisering av utbildningslokalisering skulle kunna vara ett led i att gynna mer likställda förutsättningar för verksamheter där exempelvis tidigare erfarenheter är begränsade.



**“Om samverkan mellan högskolor och lokala campus ska kunna existera på ett sätt som gynnar och ger en likvärdig tillgång till högre utbildning i hela landet, bör det finnas en strukturell organisering som tillgodoser en sådan breddning.”**

Bakgrunden till samverkansinitiativ ser idag sannolikt olika ut, drivkrafter kring samverkan kan ha sin utgångspunkt i mer övergripande utbildningspolitiska resonemang men också i exempelvis kommunala behovsformuleringar kring tillgång på utbildning utifrån ett lokalt arbetsmarknadsbehov. En annan aspekt av tillgänglighet av utbildning som kan vara väsentlig att belysa är den enskilde potentielle studentens rätt och möjlighet att kunna studera vad denne önskar utifrån personligt intresse, utan att nödvändigtvis behöva flytta för att få tillgång till högre utbildning.

I en tanke om en mer övergripande avtalsstruktur är det relevant att formulera syftet med den utbildning som ska tillgängliggöras och vad det är för grundläggande faktorer som avgör vilken typ av utbildning som är relevant och med vilka utgångspunkter (exempelvis koppling till lokala och regionala arbetsmarknadsförutsättningar). Detta tangerar också frågan om olika parter påverkar kring vilken typ av utbildningsinsatser som kan och ska förläggas var, och hur mindre aktörers inflytande regleras kring deras möjlighet att få tillgång till studieinnehåll som är mest relevant utifrån lokala behov och förutsättningar.

I en argumentation för en mer övergripande och styrd samverkansstruktur kan konstateras att en bredd kring detta genererar gemensamma erfarenheter och bidrar till växande kunskaper inför framtida utveckling inom området högre utbildning. Strukturer, ordning och erfarenheter att luta sig mot är sannolikt viktiga och effektiva grunder för formerande av kommande samarbeten.

### Samverkan genom samsyn och värderingar

Juridiska förutsättningar, avtal och styrning, är en del i samverkan gällande frågor om högre utbildning. Det finns också flera andra perspektiv, viljor och önskemål som är centrala och behöver tas hänsyn till i formandet av reglering och samverkansstruktur. En komplex faktor, i en vision om en mer nationellt styrd organisering, kan vara just enigheten om ett övergripande syfte när detta har sin

utgångspunkt i mer värderingsstyrda faktorer som riskerar att bli svårtolkade om de ska anpassas till en mer formaliserad struktur. Samverkansavtal kan på så vis, i sin juridiska mening, sannolikt inte möta alla infallsvinklar av vad ett samarbete kan innebära och åstadkomma.

Vid skapande av samverkanskonstruktioner bör det vara relevant att ha som målsättning att skapa så hög grad av gemensam attraktivitet som möjligt, som är gynnsam för samtliga ingående parter. Samverkansformen i sig bör bli ett tydligt argument som kan ge legitimitet och värde åt den satsning och investering som krävs för att åstadkomma geografiskt mer tillgänglig utbildning. Tydliga övergripande fakta och erfarenheter om vinster med samverkan behöver vara grundläggande för samverkansunderlaget och bör således inte bygga på den enskilda verksamhetens förmåga att kunna argumentera och övertyga om grunderna för att få bli en del av en samverkansstruktur.


Återigen kan mer förutsägbara samverkansstrukturer sägas vara gynnsamma för att skapa en mer likställd och jämbördig utbildningssituation över ett mer utvidgat geografiskt område. Det bör framträda i avtalsstrukturer vilket givande och tagande som krävs för olika parter, för att närma sig den övergripande funktionen av samarbete. Detta blir en viktig poäng för att undvika att potentiell samverkan avgörs genom att en eller annan deltagande part enbart skulle välja att ingå i denna utifrån egna intressen och möjliga vinster.

### Avtalsexempel i praktiken

Till denna rapport har en undersökning gjorts av två olika avtal avseende utlokaliserade utbildningsplatser av en specifik högskoleutbildning. Avtalen har träffats med samma lärosäte men med två olika campus/lärcentra på olika orter. En granskning och jämförelse kring dessa lokala avtal har genomförts och presenteras nedan i en övergripande sammanfattning.

Vid en jämförelse av de olika avtalen, som i grund avser reglera i princip samma åtagande om genomförande av utbildning, omfattar det ena avtalet flera parter. Hur detaljerade avtalen är och vilket innehåll de har skiljer sig åt i flera avseenden. Ett av de två avtalen är mer detaljerat och innehåller fler regleringspunkter och beskrivning av parternas respektive ansvarsområden. Det är sannolikt att det finns förutsättningar och överenskommelser kring utbildningsgenomförandet som existerar i praktiken men som inte är angivna och reglerade i avtalen. Frågor som hur dessa bitar säkerställs och vem som har ansvar och kontroll, lämnas obesvarade vid genomläsning av avtalen. Om utgångspunkten är att formella avtal ej ska vara spekulativa utan mer formellt styrande till sin natur för att bli förutsägbara och klara sig över relationella och tidsmässiga gränser, så förefaller nämnda avtalsexempel sakna en del av detta. Ytterligare frågor väcks kring om andra dokument eller avtal, som i ett av dessa underlag endast antyds, också är del i styrandet och förutsättningarna kring utbildningsgenomförandet vid respektive orter. En viktig aspekt blir således hur det kan komma sig att avtal som avser reglera snarlikt innehåll kan komma att se så pass olika ut i praktiken – och i förlängningen om det kan sägas vara ett problem eller inte.

Med ambition om att åstadkomma en tydligare helhetsbild kring hur avtal och samverkan växt fram, har dialog genomförts med avtalsskrivande part och representant för det lokala campus som vid jämförelse har haft det minst styrande och detaljrika avtalet. Avtalet har löpt över flera år, det har förnyats men inte reviderats nämnvärt över tid även om verksamheterna potentiellt har utvecklats och förändrats. Ett konstaterande är att det i praktiken förekommer överenskommelser och tillvägagångssätt kring



**“Ett konstaterande är att det i praktiken förekommer överenskommelser och tillvägagångssätt kring utbildningsgenomförandet som inte är formulerade i avtalet.”**

utbildningsgenomförandet som inte är formulerade i avtalet. En möjlig orsak till detta är att relationer och "tillitsfrågor" är bidragande kring att inte detaljstyrande i avtal blir mer framträdande. Ett potentiellt problem med denna typ av samverkan är att kännedom om förväntningar och arbetsfördelning blir begränsat till person snarare än till funktion och organisation. I resonemang kring utvärdering/granskning av avtal så kan det skönjas att en "mjukare" inställning till grad av styrning i avtal kan förekomma om det samtidigt finns en lång tradition av samverkan som också bygger på personliga relationer. Ett mindre reglerat avtal behöver inte vara likställt med att det också kan ses som mer förmånligt eller attraktivt; möjligen ger det större utrymme för egen tolkning och frihet i genomförande, men risken är också att det genererar ett svårare utgångsläge om exempelvis en potentiell konfliktsituation skulle uppstå.

### Översikt och beskrivning av samverkansstruktur hos University of the Highlands and Islands

University of the Highlands and Islands (UHI) är ett universitet med säte i Inverness som utgörs av ett partnerskap av 13 självständiga college och forskningsinstitutioner runt om skotska högländerna och de skotska öarna. UHI fick status som universitet år 2011. Det övergripande syftet med framväxandet av organisationen UHI handlar om decentralisering och tillgänglighet av högre utbildning i ett geografiskt utbredd område. Detta gör deras organisation till ett intressant exempel att undersöka gentemot svensk struktur, som ser annorlunda ut. UHI som helhet bedriver såväl "Higher Education" som "Further Education", med tyngdpunkt på "Further Education". Bara det centrala lärosätet får utfärda examina och vissa anställda måste, på grund av regelverket, vara anställda av universitetet men lärarna är anställda av partnererna.

Partnerskapsstrukturen är i grunden formad från tiden innan UHI blev ett övergripande universitet. UHI drivs i bolagsform men flera av dess partners är offentliga organ, andra har en slags mellanställning medan vissa är helt fristående. Detta innebär att de styrs på olika sätt och även faller under olika lagstiftningar. Samtidigt är de alla samlade under en gemensam "paraplyorganisation" som ordnas och formaliseras genom en övergripande samverkansstruktur. UHI samarbetar inte längre med några fristående lärcentra, med egen hänvisning till de svårigheter som varit kring att upprätthålla en god kvalitet. Alla ekonomiska medel går via UHI till partnererna, vilket innebär att UHI kan ställa en annan typ av krav på dem och genomförandet av utbildningsinsatser. En funktion för internrevision har mandat att granska allt innehåll och former för genomförande, även hos de lokalt förlagda partnererna.

*The Court* är UHI:s beslutande organ med ett övergripande ansvar för strategisk ledning och styrning. *The Court* delegerar sedan ansvar för den löpande verksamheten till *The partnership council*, *Academic council* och olika så kallade *Committees*. Samtliga partner är representerade i *The partnership council* med ansvar för planering och utveckling samt bestämmande i vissa operativa frågor. De partneravtal som reglerar samarbetet med respektive partner utgår i vissa fall från ett standardavtal, men många är också individuellt utformade utifrån lokala förutsättningar.

### Reflektion om utvecklingsmöjligheter kring samverkan vid UHI

Chrichton Lang, rektor vid UHI, berättar om sina reflektioner kring hur etablerandet av samverkansstruktur medför både möjligheter och vissa svårigheter samt genererar fokusområden för tydliga fortsatta utvecklingsbehov. Chrichton Lang uttrycker att partnerskapmodellen idag är formad som en strålstjärna med UHI som nod, men att önskan är att den ska vara formad som ett vagnshjul där även de olika partnererna är sammankopplade. Det är en komplex partnerskapsmodell där varje part står i en egen relation till universitetet.

Chrichton Lang uppfattar att det finns en tröghet när det kommer till att fatta beslut och genomdriva ändringar. Han ser ett behov av att effektivisera samarbetsmodellen. Det behöver bli en tydligare



helhet där alla partner är sammankopplade juridiskt. Det utförs mycket dubbelarbete då likartade tjänster erbjuds av flera partner. Det behövs även tydligare åtaganden och ansvar, men styrningen är komplex då alla partner har egna lokala styrelser. Han ser ett behov av att separera det verkställande arbetet med det icke verkställande arbetet. Hittills har ambitionen om samarbete i hög utsträckning byggts på konsensus, vilket inte alltid fungerar i praktiken. Han menar att organisationen behöver effektiviseras och slimmas.

Att UHI ger både "Higher Education" och "Further Education" medför att det kan finnas motsättningar mellan dessa separata regelverk. Det upplevs att det är ett problem att varje ingående partner hade egna policys och traditioner med sig in i samverkan, och man har därför fått genomföra ett gediget arbete kring att samordna så att alla lyder under samma struktur och med gemensamma utgångspunkter.

### Värderingar och förutsättningar för övergripande samverkanskultur vid UHI

På UHI berättade man att deras fokus för innehåll kring studier allt mer riktar sig till att personer som är i arbete och karriär kräver och behöver avancera i kompetens för att möta näringslivets behov. De beskrev "The changing nature of work" och att det ställer krav på deras verksamhet att snabbare reagera och fatta beslut kring strategier och innehåll. De beskrev även en ökad konkurrens från andra, utomstående utbildningsaktörer. När UHI pratar om sin kärnverksamhet och grunderna för deras interna samverkan så återkommer de ofta till begreppen *beteende* och *kultur* som avgörande gemensamhetspunkter för att skapa och bibehålla ett fungerande samarbete. De bjuder också på resonemang om utmaningar kring att åstadkomma just detta, vilket man beskriver som det "svåraste men också mest avgörande för en god samverkan". Ett intressant spår kring detta handlade om att hitta gemensamma, högre syften som kan fungera som ett sammansvetsande kitt mellan de samverkande enheterna. Inför och kring starten av UHI var syftet tydligt och eftertraktat – man skulle bli en stark och ny enhet med möjligheter till utveckling och växande. För en del samsamarbetsenheter var det troligtvis helt avgörande för hela deras framtida existens. Men när målet var uppfyllt, på trygghetens andra sida, uppenbarade sig konsekvenser som följd av avsaknad gällande nya och gemensamma strävansområden.

Enheten för *Internal audit* vid UHI, som syftar till att "se till att vi gör det vi ska – och om vi inte gör det så ska vi komma fram till ett ändringsförslag", har tillkommit som utvecklingsdel i takt med att samverkan fortskridit och etablerats. Verksamma personer inom detta område betonade vikten av transparens och öppenhet mellan de olika samverkande enheterna. De hade arbetat för att granskning skulle uppfattas som ett hjälpsamt system och att man, om man fick kritik, också skulle kunna räkna med att få motta hjälp och konkreta förslag på åtgärder i ett led mot förändring och förbättring. På UHI har man strävat efter att finna långsiktiga och mer övergripande styrsystem snarare än mindre och tillfälliga arbetsgrupper och lokala lösningar. En av uppgifterna som nämnda granskningsfunktion har är att se till att gemensamma överenskommelser och rutiner följs – och undersöka varför de inte gör det i de fall då det visar sig fungera på ett annat sätt.

Samhälleliga och politiska föränderligheter påverkar givetvis hur UHI:s och andra verksamheters förutsättningar för drift och utveckling ser ut. Det framgick tydligt att gediget arbete och strategisk, långvarig planering ligger bakom och har varit avgörande för byggandet av UHI. I beskrivningen av deras verksamhet poängterar flera personer att verksamhetens förutsättningar och interna funktioner har behövt bevakas och redigeras för att möta både yttre och inre förändringar som uppkommit över tid. En viktig slutsats från dessa resonemang är vikten av varaktig utveckling inom samverkansprojekt – att inte kvarstanna i en linjär utvecklingsmodell, utan att vara uppmärksam på och ha beredskap för att utveckling ständigt kräver uppmärksamhet kring de behov som uppstår i och med att förändring görs eller ska göras. Trots konstateranden om utmaningar i en övergripande

samverkan och ett formaliserande av samarbete på olika nivåer sammanfattar UHI sina erfarenheter kring processen med att "Vår styrka är vår bredd".

### Sammanfattning och framtida frågeställningar

Sammanfattningsvis kan konstateras att förutsättningar och skillnader för hur samverkansavtal formas ser olika ut i en svensk kontext och att det saknas en övergripande och mer styrd struktur kring detta. Detta kan leda till en lägre grad av förutsägbarhet och långsiktighet för utbildningssamverkan. Mindre etablerade aktörer förefaller kunna få vissa svårigheter kring att etablera utbildningssamverkan om de saknar erfarenheter och relevanta ingångar till universitet och högskolor.

Idag tycks många aspekter influera tillgång och förutsättningar för decentralisering av högre utbildning utanför universitetsorterna i Sverige. Det är en komplex frågeställning som kan vara påverkad av politiska intressen, ekonomiska förutsättningar, lokala intressen och initiativ osv. I andra länder, exempelvis i Skottland, finns det en annan organisering och inramning för hur tillgängliggörande av högre utbildning regleras. För att undersöka förutsättningar för någon form av motsvarande strukturmodell i Sverige bör en mer fördjupad analys äga rum, med inspiration från följande frågeställningar:

- Vilken typ av avtalsstrukturer och övergripande organisation kan skapa en mer gemensam, förutsägbar och stabil utbildningssituation som ökar tillgängligheten av högre utbildning i hela Sverige?
- Vilka övergripande värderingar och principer kan fungera sammanhållande och ömsesidigt med avtalsstruktur och organisation mellan universitet/högskolor och lokala campus/lärcentra?
- Hur kan man åstadkomma en mer likvärdig och tillgänglig samverkansstruktur som i mindre utsträckning bygger på person och tradition?

#### Källor:

Källa 1: Högskoleverket Utvecklingen av högskolans samverkansuppdrag, Högskoleverkets rapportserie, 2001:24R.  
<https://www.uka.se/download/18.6b3261a315a296ca0f3da680/1487841863799/0124R+Utvecklingen+av+h%C3%B6gskolorns+samverkansuppdrag.pdf>

Källa 2: Regleringsbrev 2019 och 2020, Umeå Universitet och Luleå tekniska Universitet.

## Del 2 – Exempel på hur lärcentra/lokala campus är organiserade

Agne Berg, Lars Bennersten, Hans Åkerlundh

I detta avsnitt beskrivs den organisationsstruktur och styrning som tre olika svenska lokala campus har byggt upp för att möta studenters, utbildningsgivares och kommunens krav på verksamheten. Beskrivningarna skiljer sig åt eftersom uppgiftsinhämtningen gått till på olika sätt och haft skilda förutsättningar. I ett av fallen ligger fokus på ett intressant förändringsarbete. Beskrivningarna får betraktas som ”stickprov” eller utvalda nedslag i verksamheter vi bedömer är intressanta för Nya Vägar-projektets huvudfrågeställningar. Författarna till detta avsnitt är Agne Berg, strateg med inriktning IT, Service och utbildning vid Campus Västervik, Lars Bennersten, rektor vuxenutbildning Bengtsfors kommun samt Hans Åkerlundh, rektor vuxenutbildning, Dals-Eds kommun. De tre olika lokala campus som studerats är:

- Campus Ljungby
- Campus Skellefteå
- Campus Västervik

### Campus Ljungby

Campus Ljungby har nyligen formats ur Högskolecentrum Ljungby och CIL (Centrum för Informationslogistik, etablerat 2001). Övriga tidigare aktörer är kvar under Campus överbyggnad precis som tidigare under Högskolecentrum Ljungby. Av dessa kan nämnas Utvecklingscentrum för servicetekniker, Idé- och resurscentrum samt IUC.

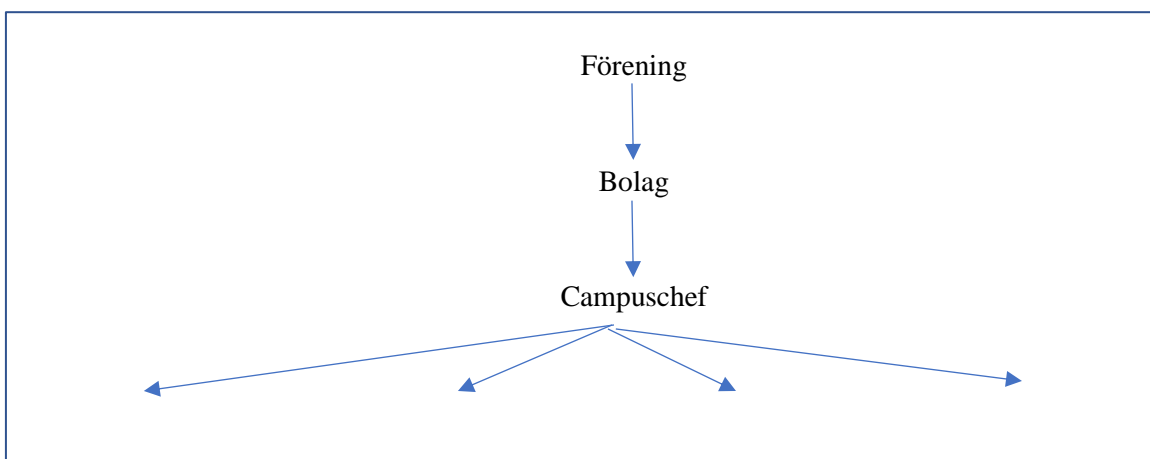
Huvudmannskapet är i bolagsform där en förening bestående av tre lika stora aktörer, lärosäten, kommun och region samt näringslivet, gemensamt äger ett bolag som driver Campus Ljungby. Ett avtal reglerar tydligt förhållandet mellan aktörerna. Avtalet var från början på 10 år men är nu löpande till dess att någon säger upp det. Kommunen står som huvudman.

Bolaget styr genom ägardirektiv vilken inriktning och strategi Campus Ljungby skall driva. Nuvarande ägardirektiv visar strategin för Campus Ljungby fram till 2023.

Lärosätena äger de utbildningar som bedrivs och Campus tecknar treåriga avtal med universitet och högskolor. Ofta är det start för ny utbildning varje termin vilket innebär sex starter inom en avtalsperiod.

Yrkehögskoleutbildningar kan regleras av tvååriga avtal beroende på tillståndsgivningen. Avtalen följs upp halvårsvis.

### Organisation



Campus Ljungby är hemvist för enstaka forskningsinsatser och man jobbar för att öka den lokaliniterade forskningen. Bland annat utgör Campus Ljungby en av fyra tekniknoder för LTC, Linnaeus Technical Centre, som är ett samarbete mellan Linnéuniversitetet och Smålands små och medelstora teknikföretag.

Vid Campus Ljungby finns en adjunkt anställd på deltid, en ganska liten del då det för tillfället är nästan enbart distansundervisning som pågår. Yrkehögskoleutbildningarna bedrivs både lokalt och på distans beroende på vem som är huvudman för dem.

Campus Ljungbys service innehåller förutom undervisning hemmaplanstentamina, studiemiljöer såsom grupprum, bostadsgaranti till studenterna, bibliotek, café och annan "ompyssling".

#### Yttre förutsättningar

Ljungby kommun har cirka 30 000 invånare och en arbetsmarknad på ungefär 60 000 personer. Kommunen ligger mitt emellan Halmstad och Växjö och mellan Jönköping och Helsingborg. Restiden till dessa lärosäten är en timma eller mindre. Avståndet till högskolor och universitet bör med andra ord inte vara förklaringen till den relativt låga utbildningsnivån i kommunen.

Mycket samarbete sker inom denna geografiska region där Campus Ljungby tagit på sig en sorts mäklarroll mellan forskning/utbildning och industri. Detta för att klara kompetensförsörjningen och minska missmatchningen.

#### Ekonomi

Ljungby kommun bidrar förutom med lokaler även med en basfinansiering, men en stor andel av Campus ekonomi kommer via projekt och YH. I övrigt är det uppdragsutbildningar och försäljning av tjänster som ger intäkterna.

#### Framtid och utmaningar

Ägardirektivet för Campus Ljungby anger att verksamheten skall omfatta 500 studenter år 2023 och att det skall bedrivs ett antal projekt. Man ska jobba på att skriva avtal med fler lärosäten. Det har blivit lite lättare i och med den omställning av utbudet som genomförts när även ordinarie campusförlagda utbildningar har skett på distans. En utmaning är samtidigt, enligt uppgiftslämnaren, samverka med olika typer av lärosäten då det finns olikheter i styrning.

#### **Campus Skellefteå**

Campus Skellefteå befinner sig geografiskt mellan Luleå tekniska universitet och Umeå universitet, och har haft ett nära samarbete med dessa lärosäten under lång tid. På Campus finns även statliga forskningsinstitutet RISE. På Campus bedrivs forskning och högskoleutbildning inom bland annat träförädling, elkraft, dataspel, ny teknik, omvårdnad och socialt arbete. Störst volym utbildning ges av Luleå tekniska universitet, LTU. Här finns också yrkehögskoleutbildningar utformade i nära samarbete med branscher som söker arbetskraft. I januari 2020 tilldelades Campus Skellefteå 8 nya yrkehögskoleutbildningar.

Under 2019 genomfördes en utredning med syfte att ta fram förslag till organisatoriska roller och former för styrning av Campus Skellefteå. Innan förändringen var frågorna kring Campus uppdelade

mellan kommunens förvaltningar och bolag. De övergripande strategiska frågorna hanterades i huvudsak av kommunledningskontoret. Målet med utredningen var att få fram förslag som svarar mot den inriktning som pekas ut i kommunens utvecklingsstrategi Skellefteå 2030, och även tidigare genomfört arbete rörande vision m.m. kopplat till Campus. Utredningen har genomförts med hjälp av konsulten Public Partner. I rapporten redovisas ett antal viktiga förbättringsområden, utmaningar och möjligheter. Rapporten landar i en rekommendation om former för en framtida lösning för Campus Skellefteå.

Public Partner framhåller i sin studie bl.a. följande: Om Campus Skellefteå vill nå ambitionerna i Vision 2030 behöver man i högre utsträckning förknippas med högre utbildning än idag. Samtidigt behöver utbildning på alla nivåer förstärkas och utvecklas. Ett led i denna ambition är att inte förknippas med andra lärcenterkommuner som helt saknar campusambitioner för högre studier, påpekar man och rekommenderar att kommunala vuxenutbildningen ansvarar för vuxenutbildningen medan ansvaret för eftergymnasial högre utbildning inte bör ligga på kommunala vuxenutbildningen. Man rekommenderar vidare att eftergymnasial högre utbildning inte benämns Lärcentrum i Skellefteå, utan föreslår att det istället benämns Campus och att det bör klargöras hur det organisatoriska ansvaret för detta ser ut.

Under 2019 fattade så kommunstyrelsen beslut om nya organisatoriska roller och former för styrning av Campus Skellefteå. Man beslutade att den strategiska styrfunktionen för Campus Skellefteå ska ligga på kommunledningskontoret och har givit funktionen i uppdrag att samordna och utveckla det strategiska arbetet för Campus Skellefteå samt för högre utbildning och forskningssamarbeten i Skellefteå. Skellefteå Industrihus AB ansvarar för att förvalta och utveckla den fysiska miljön på Campus Skellefteå. Två gånger per år genomförs en redovisning/dialog med kommunstyrelsen om utvecklingen av Campus Skellefteå.

#### Vision och strategisk aktivitetsplan för Campus Skellefteå 2019-2023

Utifrån beslutet genomfördes en visionsdag med politiker och tjänstepersoner. De förslag på formuleringar och inspel till fortsatt viktiga områden för utveckling som kom fram, har resulterat i ett förslag till utvecklingsplan inklusive vision för Campus Skellefteå åren 2020 – 2021, som sedan fastställts i kommunstyrelsen. Utvecklingsplanen tar fasta på Skellefteå kommuns Vision 2030 med nyckelorden "Framsynt", "Jämställd", "Växande" och "Attraktiv".

Planen innehåller en profil för området samt en målbild 2023 med följande inslag:

- Campus möter kompetensförsörjningsbehoven
- Det pågår ett levande studentliv med studenter från hela världen
- En experimentarena för nationella och internationella utmaningar
- En plats för samverkan mellan akademi, forskning samt i regionen offentliga och privata verksamheter som bidrar till att skapa forsknings- och kunskapsbaserade företag och innovationer
- En attraktiv plats

Exempel på prioriterade aktivitetsområden 2019-2023:

- Attrahera fler utbildningsanordnare
- Utveckla en science park för kunskapsintensiva företag
- Verka för skapande av ett "spelens hus"
- Verka för etablering av internationella aktörer

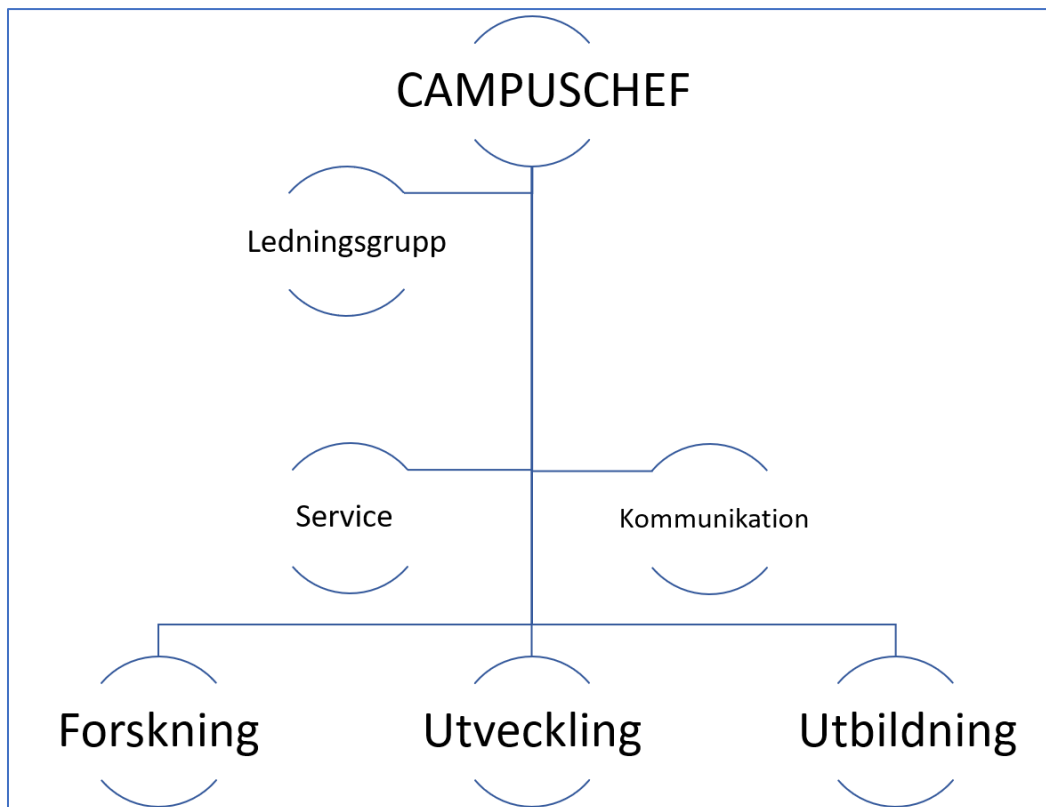
## Campus Västervik

Campus Västervik definieras som ett lokalt campus vilket innebär att det ägs och drivs av Västerviks kommun. All utbildning och forskning, som är lokaliserad på Campus Västervik, sker i samverkan med universitet, högskolor och YH-anordnare. Verksamheten startade 1997.

Campus Västervik är organiserat inom kommunstyrelsens förvaltning och lyder direkt under kommunstyrelsen. Campuschef har fullt mandat och stor frihet i att driva verksamheten åt det håll uppdraget pekar mot. Uppdraget definieras som följer: *”Campus Västervik ska arbeta med och utveckla möjligheten att tillgängliggöra högre utbildning och forskning i vår kommun och närregion”*.

Campuschef har löpande dialog och rapportering med kommunstyrelsen i olika informations- och budgetrelaterade frågor. Campuschef har även i uppdrag att verka för nationella strukturella förändringar som kan komma att främja Campus Västerviks uppdrag.

Nedan syns en illustration över Campus Västerviks organisation. Därefter följer en beskrivning av hur verksamheten är bemannad och strukturerad för att kunna arbeta *med ömsesidiga ansvar och åtaganden, samt för att kunna åstadkomma en hållbar långsiktighet*.



### Campuschef

Huvudsakliga arbetsuppgifter är att vara övergripande ansvarig i alla Campus Västerviks verksamhetsområden samt arbetsmiljö-, budget- och personalansvar. I arbetet ingår även att arbeta för att Campus Västervik genererar en långsiktigt hållbar framtid och utveckling. Campuschef är samtidigt *Strateg – inriktning utbildning*.

## Ledningsgrupp

Förutom *Campuschef* tillika *Strateg – inriktning utbildning* ingår följande funktioner i ledningsgruppen:

- *Biträdande campuschef* med huvudsakliga uppgifter att biträda campuschef i utvecklingsrelaterade frågor, processer och förutsättningsskapande aktiviteter. Uppdraget omfattar inte ansvar för personal, budget eller arbetsmiljö.
- *Strateg – inriktning forskning* med huvudsakliga arbetsuppgifter att analysera, kvalitetssäkra, följa upp processer kring forskning samt svara för FoU-miljön. Svarar dessutom för samtliga FoU-projekt, både pågående och de som är under process, uppstart eller avslut samt insyn och stöd i dessa. Vilket innefattar allt från att skriva ansökningar, skriva avtal till att seminariebehandla en färdig produkt. Anordna olika aktiviteter och "produkter" för att sprida och tillgängliggöra forskning. Bygga upp och "drift" av licentiatmiljön.
- *Strateg – inriktning utveckling* med huvudsakliga arbetsuppgifter att analysera, kvalitetssäkra, följa upp Campus Västerviks övergripande utvecklingsområden. Svarar dessutom för att analysera, kvalitetssäkra och följa upp helheten av Campus Västerviks utvecklingsprocesser. Är stöd i övergripande utvecklingsprocesser med olika samverkansparter. Är stöd i övergripande processer med interna parter samt kvalitetssäkrar och återkopplar arbetet med exempelvis ansökningar och projektrapporteringar.
- *Strateg – inriktning it och service* med huvudsakliga arbetsuppgifter att analysera, kvalitetssäkra och följa upp Campus Västerviks övergripande processer kring IT, service och lokaler. Svarar dessutom för övergripande IT-, service- och lokalutveckling i relation till kommande omvärldstrender och framtida behov. Svarar för Campus Västerviks utveckling av service gentemot studenter, gäster, forsknings- och utbildningspartners och personal. Svarar för lokalernas urrustande, bokande och nyttjande så att det möter efterfrågade krav, behov och eventuella önskemål från studenter och andra.

## Kommunikation

Kommunikation och marknadsföring arbetar med att kommunicera och marknadsföra Campus Västervik. Man använder sig av olika målgruppsinriktade kanaler för att på bästa sätt nå ut med sitt budskap. Marknadsföring av specifika utbildningar sker i samråd med utbildningsanordnarna.

I Kommunikation ingår följande funktioner:

- *Webbstrateg* – huvudsakliga arbetsuppgifter att arbeta med kommunikationsplattformar så som webbsidor, Facebook, Instagram, marknadsföring och dess innehåll, Campus Västerviks aktiviteter och spridning av information om dessa, uppföljning och statistik samt grafisk formgivning.
- *Kommunikatör* – med huvudsakliga arbetsuppgifter att kommunicera idéer och verksamhet med fokus mot samarbetspartner/intressenter, innehåll, nätverkande, omvärldsbevakning, press- och påverkansarbete, projektrapportering, backup-funktion till webbstrateg samt strategi och planering.

## Service

Service har som uppgift att ge service och stöd åt studenter, externa gäster som besöker Campus Västervik och personal som arbetar på Campus Västervik. Service har också i uppdrag att vara ett nav för distansmöten i Västerviks kommunen.

I Service ingår följande funktioner:

- *Strateg inriktning IT och service* (se ovan)
- *Servicekoordinatorer* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att ge service till studenter, gäster och personal samt support till medarbetare i Västerviks kommun i frågor rörande distansmöten. Arbetsuppgiften innebär också att arbeta med och vidareutveckla den teknik som finns på Campus

Västervik. Utöver detta så schemalägger/bokar/iordningsställer servicekoordinatorerna lokaler för föreläsningar/aktiviteter e.t.c. som ska ske på Campus Västervik.

- *Administratör/receptionist* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att administrera allt runt tentamenshantering, svara i Campus telefon, hantera Campus inkommande mail (centrala mailåda), beställa kontorsmaterial, fylla på kaffemaskiner på Campus och att ta emot bokningar från externa gäster på Campus.
- *Studie- och karriärvägledare* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att ge vägledning för vuxna kommuninvånare och inflyttade mot studier och arbete. Vara stöd för studenter på Campus Västervik i studierelaterade frågor som inte behöver lösas av studievägledare hos respektive utbildningsgivare.

## Forskning

Campus Västervik FoU är en forsknings- och utvecklingsverksamhet som har till syfte att förmedla vetenskaplig kunskap, utföra egen forskning och initiera verksamhetsutveckling inom i första hand kommuner, landsting och näringsliv! Detta gör vi genom att utveckla och fördjupa kunskapen kring verksamhetsnära frågor inom ingenjörsvetenskap och området för välfärd. Verksamheten bygger på ett nära samarbete mellan näringsliv/arbetsmarknad, Campus Västervik FoU och akademien.

I Forskning ingår följande funktioner:

- *Strateg – inriktning forskning* (se ovan)
- *Vetenskaplig ledare* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att handleda licentiater och andra medarbetare på Campus Västervik FoU vad gäller vetenskapligt innehåll. Är också en vetenskaplig garant för forskningsrapporter.
- *Forskningskoordinator* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att Identifierar gemensamma forskningsteman och inriktningar på lokal och regional nivå för att stärka och utveckla offentlig verksamhet och företag i norra Kalmar län. Identifierar kunskapsluckor och utvecklingsområden genom omvärldsbevakning på regional och nationell nivå.
- *Licentiander* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är genomföra forskarutbildning inom forskningsområden som är relevant för vår region med landsbygd och social hållbarhet som mål.
- *Projektledare* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att leda ett eller flera projekt samtidigt där forskningskoordinatorn har den centrala och samordnande funktionen. Planerar, strukturerar och koordinerar forskningsprojektet med interna och externa parter. Ansvarar även för att kontinuerligt dokumentera, följa upp, analysera och utvärdera det pågående arbetet.

## Utveckling

Området utveckling har till uppgift att driva, följa upp och avsluta olika former av utvecklingsprojekt som drivs med Campus Västervik som projektägare och/eller projektpart. Utvecklingsarbetet ska ha sin utgångspunkt i det som är vår bas i verksamheten det vill säga utbildning och forskning och tillgängliggörandet av detta i en landsbygdscontext. Området har även ett nära samarbete med regionens arbetsmarknad (både med privata företag och offentlig sektor) för att undersöka och analysera regionens behov av kompetensutveckling och framtida kompetensförsörjning. Detta sker bland annat via återkommande kompetensinventeringar följt av analyser.

I Utveckling ingår följande funktioner:

- *Strateg – inriktning utveckling* (se ovan)
- *Projektledare* (se ovan)
- *Processledare* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att överbrygga kommungränserna genom att följa processer på respektive Campus från projektet Campus i Småland och ut till ordinarie verksamhet.



## Utbildning

Området utbildning har till uppgift att utbilda studenter genom högre utbildning. Man ser till att tillgodose arbetsmarknadens behov inom områden där efterfrågan överskrider tillgången på personal. Detta gör man via samverkan med den lokala arbetsmarknaden, högskolor, universitet och yrkeshögskoleanordnare. Man skapar relationer mellan arbetsgivare och utbildning. Att arbetsgivare hittar samverkan under och efter avslutade studier. Man ser också till att individer, utifrån ett livslångt lärande, ständigt har tillgång till vidare studier. Man utvecklar ständigt utbud av program och kurser utifrån den lokala arbetsmarknadens efterfrågan. Området Utbildning arbetar mot näringsliv, organisationer och individer med att stärka kompetensen hos vuxna genom att bedriva utbildning genom samarbeten med yrkeshögskoleanordnare, universitet och högskolor kring fristående kurser och programutbildningar på grund- och avancerad nivå.

I Utbildning ingår följande funktioner:

- *Strateg – inriktning utbildning* vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att analysera, kvalitetssäkra, följa upp Campus Västerviks utbildningsutbud. Tillse att vi får de utbildningar som arbetsmarknaden efterfrågar för att kunna täcka dess behov av adekvat utbildad personal. Upprätthålla goda kontakter med befintliga samarbetspartners och skapa nya kontakter med tänkbara framtida samarbetspartners inom utbildningssektorn.
- *Utbildningskoordinator* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att koordinera utbildningens verkställande. Arbetar för att bibehålla och utveckla samverkan mellan Campus Västervik, lärosätet och arbetsmarknaden. Ansvarar för VFU-samordning. Anordna olika aktiviteter för att "tacka" lärosäte och arbetsmarknad. Varje program/kurs som går på Campus Västervik ska ha en utbildningskoordinator.
- *Kontaktperson* – vars huvudsakliga arbetsuppgift är att vara en länk mellan studenter på Campus Västervik och lärare och administrativ personal hos utbildningsgivaren. Varje program/kurs som går på Campus Västervik ska ha minst en kontaktperson.
- *Adjunkt/lektor/kursmentor/utbildningsledare* – vars huvudsakliga arbetsuppgifter är att vara "en person på plats som representerar/är anställd av utbildningsgivaren". Uppdraget ska finnas specificerat genom avtal med utbildningsgivaren vilket kan se olika beroende på utbildning. Ambitionen att det ska finnas minst en av ovanstående funktioner till varje program.

## Café Campus

Café Campus erbjuder studenter, gäster och personal enklare form av förtäring med ett traditionellt utbud. Här finns service för studenter att värma och äta medhavd mat.

## Övriga professioner på Campus Västervik

I detta stycke presenteras de professioner som har sin arbetsplats på Campus Västervik men som inte tillhör Campus Västerviks personalgrupp. Dessa är dock en viktig del för Campus Västerviks framgång.


*Adjunkter sjuksköterskeprogrammet:* Adjunkterna (4 stycken) är med och utbildar sjuksköterskestudenterna inom kliniska moment på kliniskt träningscentrum på Västerviks sjukhus. Adjunkterna arbetar också med att uppföljning av studenternas VFU-moment (verksamhetsförlagd utbildning). Adjunkterna håller också föreläsningar, seminarier och examinationer i olika kurser. De är anställda av Linnéuniversitetet men har sina kontor på Campus Västervik.

*Kursmentorer förskolläraryrket:* Linköpings universitet har placerat två kursmentorer på Campus Västervik för medverkande vid utformning, genomförande och uppföljning av kurser inom förskolläraryrket.

*Externa relationer LNU, RISE:* Avdelningen för externa relationer på Linnéuniversitetet har placerat en av sina medarbetare på Campus Västervik. Personen som är samverkanskoordinator arbetar bland annat med att utveckla universitetets samverkan med företag och organisationer. Samverkanskoordinatören är sekreterare för Kommittén för samhällelig drivkraft som bildades feb 2015. I denna roll ansvarar koordinatören bl.a. för en intern utlysning av medel för fakultetsöverskridande projekt. Inom ramen för ett projekt arbetar även koordinatören 50% för forskningsinstitutet RISE, vilka är en oberoende innovations- och utvecklingspartner. I detta projekt är målgruppen små och medelstora (SMF) företag i Kalmar län.

### Utmaningar och åtgärder

I en föränderlig omvärld, med föränderliga högskolepolitiska uttryck, är den absolut största utmaningen enligt Campus Västervik att finna en långsiktigt hållbar kvalitativ struktur för samverkan mellan kommuner/lokala campus och högskolesektorn, gärna i form av ett nationellt uppdrag.



**”absolut största utmaningen ....  
att finna en långsiktigt hållbar  
kvalitativ struktur för samverkan  
mellan kommuner/lokala campus  
och högskolesektorn, gärna i form  
av ett nationellt uppdrag.”**

Utifrån detta ligger utmaningarna i att i samarbete med utbildningsanordnare erbjuda ”rätt” utbildningar utifrån samhällets/arbetsmarknadens behov och som samtidigt är attraktiva för potentiella studenter.

Överlag handlar de utmaningar man generellt ser om att skapa förutsättningar i alla led för att utveckla och uppnå det uppdrag man har. Detta kräver vilja och hög ambition, och innebär att man aldrig kan ”luta sig tillbaka” utan hela tiden vara i och driva utveckling.

### **Sammanfattning, alternativa modeller och framtida frågeställningar**

Detta avsnitt har på ett översiktligt sätt visat på tre exempel på särskilt intressanta lokala campus för högre utbildning. I samtliga tre fall vilar verksamheten på att de aktuella kommunledningarna tar ett strategiskt ansvar och definierar campusverksamheten som en uttalad tillväxtfråga – kanske rentav som en överlevnadsfråga. Utifrån erfarenheterna inom ramen för hela Nya Vägarprojektet bedömer vi att det är nödvändigt med den typen av ansats när man arbetar med ett lokalt campus för högre utbildning. När kommunalt driven campus- eller lärcentraverksamhet inordnas under utbildningsnämnd – den ordning som är överlägset vanligast i dagens utbildningslandskap – skalas en mängd viktiga perspektiv bort såsom långsiktig kompetensförsörjning, näringslivsutveckling, lokal och regional utveckling, akademisk studiemiljö etc.

Idag finns ganska få lokala campus i Sverige med fokus på högre utbildning. Samtidigt driver regeringen frågan om att högre utbildning ska vara tillgänglig i hela landet. Fler kommuner som tar strategiska grepp i denna riktning kan bidra till att det blir verklighet. Ett strukturerat statligt stöd för samverkan mellan kommuner och lärosäten kring tillgång till högre utbildning skulle ytterligare stötta en sådan utveckling.

### **Referenser**

*Campus Ljungby: intervju med Maria Holmén, VD Centrum för informationslogistik, CIL*

*Campus Skellefteå: presentation/underlag från Public Partner samt kommunala handlingar*

*Campus Västerviks organisation: intervju med Jerry Engström, Campuschef*