



Förutsättningar för strategisk internationalisering vid svenska universitet och högskolor

- en analys ur ett lednings- och styrelseperspektiv



STINT

Stiftelsen för internationalisering av
högre utbildning och forskning

R 11:01

**Förutsättningar för
strategisk internationalisering vid
svenska universitet och högskolor**
- en analys ur ett lednings- och styrelseperspektiv

Förord

Syftet med studien bakom denna rapport har varit att analysera de förutsättningar som idag råder för ledningar och styrelser vid svenska lärosäten för att bedriva ett strategiskt internationaliseringsarbete.

Studien och rapporten har gjorts av Niclas Adler, professor vid Internationella handelshögskolan i Jönköping, och baserats på intervjuer med följande personer under mars månad 2011:

- Per Eriksson, rektor, Lunds Universitet
- Peter Gudmundsson, rektor, Kungliga Tekniska Högskolan
- Anders Hallberg, rektor, Uppsala Universitet
- Ursula Hass, rektor, Blekinge Tekniska Högskola
- Anders Hederstierna, prorektor, Blekinge Tekniska Högskola
- Harriet Wallberg-Henriksson, rektor, Karolinska Institutet
- Eva Åkesson, prorektor, Lunds Universitet

Respondenterna har i förväg fått en sammanställning (se bilaga) över vilka områden som kommer att vara i fokus vid intervjun. Varje intervju har sedan varat mellan en och två timmar. I några fall har sedan uppföljningsamtal gjorts per telefon.

Tillgängliga strategidokument, presentationer, mål och aktivitetsplaner för internationaliseringsarbetet vid de medverkande lärosätena har också analyserats och ligger till grund för de summeringar som följer i rapporten. Dessutom har relevanta rapporter och dokument ifrån Utbildningsdepartementet, Högskoleverket, Tillväxtanalys och internationella tanke- medjor tagits med i analysen.

Analysen har genomgående gjorts utifrån ett lednings- och styrelseperspektiv. Diskussioner har löpande förts gällande den framväxande bilden mellan författaren och STINT. Relevanta illustrationer av de summerade slutsatserna har tagits med i form av citat ifrån intervjuerna med de medverkande lärosätenas rektorer och prorektorer.

*Andreas Göthenberg
Verkställande direktör,
Stiftelsen för internationalisering av
högre utbildning och forskning (STINT)
Stockholm, april 2011*

Innehållsförteckning

Summering av förutsättningar för strategisk internationalisering vid svenska universitet och högskolor – ett lednings- och styrelseperspektiv . . .	4
Det internationella internationaliseringslandskapet	6
Svenska ”direktiv” och förväntningar – ledningarnas och styrelsernas upplevelser	10
Internationaliseringsarbetet i ledningens och styrelsens arbete.	12
Förutsättningar för ledningar och styrelser	15
Möjlighet till Svensk export av högre utbildning och forskning	17
Behov och önskemål ifrån ledningar och styrelser	19
Finansiärer och internationalisering	21
Största utmaningarna och hindren för strategisk internationalisering	23
Referenser	24
Bilaga	26

Summering av förutsättningar för strategisk internationalisering vid svenska universitet och högskolor – ett lednings- och styrelseperspektiv

Den internationella efterfrågan på både högre utbildning, forskning samt utveckling och ledning av universitet och högskolor är stor och fortsatt ökande. Speciellt tydligt är detta i utvecklingsländer med en ung och snabbt växande befolkning. Tillsammans med de snabbt stärkta positionerna för lärosäten och verksamhet i utvecklingsländer håller detta på att tydligt transformera det globala landskapet.

Student och lärarutbyte samt internationella samarbeten har länge varit en integrerad del av verksamheten vid universitet och högskolor. Forskningsverksamhet har länge vänt sig till en internationell publik och inom de flesta områden genomförts i internationella team, varit baserad på internationell data och fokuserad på internationell publicering.

Engelsktalande länder har länge betraktat högre utbildning som en viktig exportprodukt där speciellt avgiftsbetalande studenter som kommer till lärosätens hemmacampus för att genomföra en utbildning har varit i fokus.

Under senare år så har betydande engagemang och etablering av lärosäten i nya geografier kommit att bli allt vanligare. Det finns exempel på allt ifrån rådgivande roller, till tydliga driftsansvar och ibland helt egna nya campus som etablerats. Vanligast har detta varit i Gulfländerna med UAE och Qatar i spetsen men på senare år också i Östra Asien.

Vid sidan av de uppenbara möjligheterna med att komma närmare en växande grupp talangfulla studenter och kompletterande finansiering så har allt fler lärosäten övertygats om både de pedagogiska vinsterna med en allt mer internationaliserad verksamhet och insett betydelsen för rekrytering och utveckling av fakulteten och verksamheten. Dessutom har allt fler politiska ledningar insett värdet för utveckling av bredare internationella samarbeten, handel och gemensamma gränsöverskridande initiativ.

Svenska lärosäten är ur en internationell jämförelse fortfarande ganska nationella med relativt små volymer internationella studenter, liten andel internationell personal och i huvudsak beroende av en nationell finansie-

ring av både utbildning och forskning. Sverige har dock givet ekonomins storlek relativt många lärosäten (Karolinska, Lund, Uppsala, Göteborg, KTH, Chalmers, HHS och SLU) som förekommer i olika prestigefyllda internationella rankinglistor.

De ökande internationella marknadsmöjligheterna, den ökande internationella konkurrensen om talang, uppmärksamhet och strategiska samarbeten tillsammans med ökande behov av större forskningsvolymer och en snabbt implementerad ny svensk hantering av finansieringen av tredjelandstudenter ställer krav på en strategisk utblick, analys och plan för svenska lärosätens fortsatta internationalisering.

Ett stort ansvar för denna strategiska internationalisering faller idag på lärosätenas ledningar. Departement och styrande myndigheter ger begränsade direktiv och tillhandahåller begränsade stöd. Lärosätenas styrelser har sällan en sammansättning eller agendor som stödjer ett tydligt fokus på strategisk internationalisering. Enskilda forskare och lärare driver ett stort antal internationella både forsknings- och utbildningsinitiativ och tillsammans med olika utbytesprogram så har varje lärosäte hundratals internationella samarbetspartners men prioritering och hantering ur ett strategiskt lärosätesperspektiv faller på de enskilda rektorerna och deras närmaste ledningskollegor. Svenska forskningsfinansiärer utgör idag inte tydliga partners till lärosätenas ledningar i sitt strategiska internationaliseringsarbete.

Den analys som genomförts visar på tydliga möjligheter att stärka lärosätenas ledningar i sitt strategiska internationaliseringsarbete både vad det gäller samverkan och stöd i att skapa en marknadsnärvaro på prioriterade marknader och vad det gäller tillgången till medfinansiering av de tidigaste faserna av strategiskt internationaliseringsarbete.

Det internationella internationaliseringslandskapet

Högre utbildning och forskning är en av världens snabbast växande branscher, just nu under stor transformation och karakteriserad av följande trender.

Snabbt ökande volymer:

- den globala efterfrågan på högre utbildning har ökat mer än 50% de senaste 10 åren – fler än 160 miljoner studenter befinner sig idag i högre utbildning - och förväntas öka i minst samma takt de kommande 10 åren (OECD 2009, UNESCO 2010, Institute for International Education 2010).
- volymen forskning (och behovet av kritisk massa) vid världens universitet och högskolor ökar mycket kraftigt (OECD 2009, Institute for International Education 2010), fler än 7 miljoner forskare spenderar mer än 1000 miljarder USD i forskningsaktiviteter som genererar fler än 1,6 miljoner publiceringar per år vilket är en ökning med 45% ifrån 2002 (Royal Society 2011).

Ökande internationalisering och utvecklingsländer allt mer betydelsefulla:

- antalet studenter som studerar utomlands (minst ett år) har nu passerat 3 miljoner och förväntas passera 8 miljoner innan 2025. Fortfarande åker fler än hälften till engelskspråkiga länder men speciellt utvecklingsländer tar snabbt växande marknadsandelar (OECD 2009, UNESCO 2010, Institute for International Education 2010).
- inom vissa områden så dominerar forskarutbildningen av internationella studenter; mer än två tredjedelar inom computer science, economics och engineering och mer än hälften inom fysik och matematik i USA. De två universitet som försörjer amerikanska forskarutbildningar med flest studenter är idag inte amerikanska utan Tsinghua och Peking universiteten (Hunter et al 2009, Wildavsky 2010).
- inom flera områden (fysik, medicin, ekonomi) är fler än hälften av de mest publicerade forskarna aktiva i ett annat land än där de genomförde sin grundutbildning där USA och Schweiz är de största importörerna av elitforskare (Hunter et al 2009, Wildavsky 2010).

- sampublicering av forskare ifrån flera länder har ökat kraftigt senaste 10 åren och inom vissa områden (medicin och computer science) utgör det idag 40% av publikationerna (OECD 2008, Wildavsky 2010, Royal Society 2011).
- Kina har tredubblat sin andel av världens vetenskapliga publikationer (är idag näst största producent efter USA och om nuvarande trend extrapoleras så passerar Kina USA som ledare under 2013) medan USA, Japan, Ryssland, England, Tyskland och Frankrike har gått tillbaka (Royal Society 2011).
- nya universitet etableras i Mellanöstern och Asien med stor ambition och betydande finansiering. KAUST utanför Jeddah startar sin verksamhet med en endowment på 20 miljarder USD (vilket kan finansiera all verksamhet vid samtliga Svenska lärosäten under mer än tre år) (Royal Society 2011).

Ny teknologi, ökad transparens, ökad förväntan på samverkan över gränserna, nya typer av konkurrenter och ökande krav på professionellt ledarskap:

- snabb introduktionen och breddad användning av ny teknologi i samtliga av lärosätenas verksamhetsområden som möjliggör både mer kostnadseffektiv och enkel samverkan över gränserna (mellan forskarkolleger, lärar-student, lärar-student-arbetsplatser, lärosäte-alumn) samt möjliggör helt nya pedagogiska möjligheter (Johnson et al 2010).
- snabbt ökande internationell transparens och jämförbarhet tillsammans med ökande betydelse av internationell ackreditering och ranking.
- ökande efterfrågan på lärosätenas förmåga till samverkan över gränser, att bygga forsknings och innovationskompetens i fler geografier, deras förmåga att delta i och även ibland ta en ledande roll i etablering och utveckling av "innovationssystem", "kunskapstrianglar", "triplehelix system" och bidra till ökad internationell handel och samverkan (Britains Office of Science 2007, OECD 2009, Institute for International Education, Becker 2009, Björling 2010, Royal Science 2011).
- snabbt ökande konkurrens ifrån privata och vinstdrivande lärosäten (snart hälften av de årligen antagna studenterna går till dessa lärosäten) som arbetar med andra affärsmodeller, ett annat kundfokus och annan tillgång till investeringar för att bygga marknadsnärvaro (OECD 2009, Institute for International Education 2010).

- snabb framväxt av nya aktörer som mega universitet (>1 miljon aktiva studenter), "multi-campus universities" och campus med flera internationella universitet samlokaliserade (OECD 2009, Institute for International Education 2010, Becker 2009).
- ökande krav på professionaliserat ledarskap för lärosäten (The Observatory on Borderless Higher Education 2011).

De svenska lärosätena i det internationella landskapet:

- det internationella söktrycket till masterprogram vid svenska lärosäten har minskat med i genomsnitt 73% och söktrycket till kurser har minskat med 86% inför hösten 2011. Av de sökande så är det i genomsnitt 28% som betalat anmälningsavgifter. Det totala antalet behöriga och betalande sökande till svenska lärosäten – totalt 3.843, är betydligt färre än antalet vid ett genomsnittligt engelskt universitet (exempelvis Warwick startat 1965 med drygt 16 000 studenter) med både högre anmälnings- och studieavgifter (www.vhs.se).
- av de behöriga och avgiftsbetalande 3.843 studenterna så har 3.389 (88%) antagits vilket skall jämföras med drygt 20% vid samma genomsnittliga engelska universitet (www.vhs.se).
- Sverige har under de senaste åren förlorat sin tidigare långvariga position som en av top-10 avsändarländerna för patentansökningar till US Patent Office (Royal Society 2011).

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder fyra tydliga mönster.

Samtliga ledningar vill (utifrån sina respektive förutsättningar) bedriva en verksamhet som håller god internationell standard och vara en del av den pågående utvecklingen av det internationella landskapet för högre utbildning.

Samtliga ledningar ser värdet av en internationell både forsknings- och utbildningsverksamhet och flera ledningar ser behovet av en breddad finansiering där finansiering för både forskning och utbildning i större utsträckning än tidigare attraheras ifrån andra länder än bara Sverige.

Samtliga ledningar ser att lärosäten kan och bör spela en roll i internationaliseringssatsningar tillsammans med både företag och samhällsaktörer.

Ledningarna är också överens om att det just nu och en tid framöver finns ett betydande marknadsfönster för svenska lärosäten att använda och dra nytta av. Det finns också en relativt stor samstämmighet i uppfattningen om att speciellt asiatiska lärosäten kommer att stärkas betydligt de kommande åren och att om svenska lärosäten skall framgångsrikt etablera samarbeten så är det betydligt lättare nu än det kommer att vara i framtiden.

"Forskningsverksamhet måste vara internationell och vända sig till en internationell publik"

"Det är en stor tillgång för den pedagogiska miljön att ha studenter ifrån många olika länder och kulturer på campus"

"Vi behöver bli bättre på att attrahera finansiering för vår verksamhet utanför Sverige. Annars kommer vi aldrig kunna utveckla vår verksamhet på det sätt vi behöver"

"Om vi driver initiativ i nya regioner så blir dessa betydligt starkare om vi gör det tillsammans med näringslivet och också vår regionledning. Det får dessutom positiva effekter på vårt samarbete här hemma"

"Det är imponerande att följa en del av den utveckling som har skett och håller på att ske i Singapore, Korea, Kina och Gulf-länderna. Vi måste ju nu använda den position vi har för att vara med på det som nu händer"

Svenska ”direktiv” och förväntningar – ledningarnas och styrelsernas upplevelser

Regeringen tydliggjorde sina förväntningar på svenska universitet och högskolor att verka för en fortsatt internationalisering av verksamheten i sina propositioner; Gränslös kunskap (prop. 2008/09:175), Budgetpropositionen (prop. 2009/10:1) och Konkurrera med kvalitet (prop. 2009/10:65). Precis som Högskoleverkets rapporter om en Gränslös högskola (2005:1) och Goda exempel på internationalisering (2005:6) och Utländska studenter i Sverige (2008:7) läggs dock en tyngdpunkt på studentutbyte, utbildning genomförd på andra språk än svenska, gemensamma examina, mobilitet av lärare och studieavgifter och berör i mindre utsträckning andra viktiga frågor för lärosätenas ledningar och styrelser som marknads- och etableringsstrategier, affärsmodeller, hantering av risker eller attraktion av internationell forskningsfinansiering.

Lärosätenas internationaliseringsarbete följs upp i de årliga uppdragen och varje lärosäte förväntas ha en tydlig policy och en plan för sitt internationaliseringsarbete. De studieavgifter för tredjelandsstudenter som introduceras from 1 juli 2011 ställer ytterligare krav på de svenska lärosätenas internationella konkurrenskraft. Det finns en tydlig samsyn ibland de svenska lärosätena att en närvaro av internationella studenter är en stor tillgång för verksamheten och det finns en uttalad ambition hos samtliga att försöka fortsätta attrahera tredjelandsstudenter även efter studieavgiftsreformen trätt i kraft.

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder tre tydliga mönster.

Ledningarna upplever att det varken finns några uttalade krav eller förväntningar ifrån departement eller reglerande myndigheter, ingen tydlig nationell strategi för internationaliseringsarbetet eller några begränsningar eller tydliga hinder gällande lärosätenas strategiska internationalisering. Ledningarna upplever att det är deras egen ambition och vilja som sätter agendan för hur internationaliseringsarbetet prioriteras, hur nya marknader identifieras och ny finansiering attraheras och vilka former det tar. Dessutom adderar flera respondenter att det inte heller ges

någon feedback eller kommentarer på de policies, planer och uppföljning som rapporteras för internationaliseringsarbetet. Ledningarna upplever att det sätt den nya reformen för studieavgifter implementeras stärker deras uppfattning att det inte finns en tydlig strategi för internationalisering av högre utbildning utan att det snarare rör sig om rena besparingssträvanden.

Ledningarna upplever inte att departementet kan jämföras med en ägare som ställer upp ägardirektiv. Flera av respondenterna understryker att universiteten är och skall vara så oberoende och självständiga som möjligt och bör inte eftersträva en dialog med departementet som liknar en ägardialog.

Ledningarna är relativt överens om vilka som är de viktiga indikatorerna för en framgångsrik internationalisering där förekomsten av internationella studenter, förekomsten av internationella forskningssamarbeten och sampubliceringar i viktiga tidskrifter och förekomsten av internationell forskningsfinansiering (speciellt EU) är i fokus. Med den nya reformen för studentavgifter så kommer också volymen avgiftsbetalande studenter bli ett viktigt framtida mått i fokus.

”Vem äger ett universitet? Vi måste ju som ledningar tillsammans med vår styrelse och vår fakultet själva bestämma oss för hur verksamheten skall utvecklas”

”Det finns inga tydliga krav eller förväntningar – annat än att vi driver en verksamhet av god kvalitet i enlighet med de uppdrag vi får”

”Våra forskare och våra lärare vet att det förväntas internationellt konkurrenskraftig verksamhet av dem”

”Internationell ackreditering, internationell ranking och erkända forskare blir allt viktigare i vår rekrytering av talangfulla forskare, lärare och studenter. Våra partners tittar också allt mer på detta”

Internationaliseringsarbetet i ledningens och styrelsens arbete

De lärosäten som varit i fokus för denna analys har samtliga en stor portfölj av pågående och planerade initiativ även om förutsättningarna för lärosätena och ledningarnas utgångspunkter för sina engagemang varierar. De fem lärosätenas internationaliseringsverksamhet kan summeras enligt nedan:

	Omsättning (kkkr) /andel int. intäkter (exkl EU)	Andel internationella studenter/ doktorander/ personal	Mål betalande studenter 2011	Prioriterade marknader (ifrån ledn)
Lunds universitet	6 395/3% (-)	21%/	400	Mellanöstern, Korea
Karolinska institutet	5 253/9% (5%)	10%/15%/10%	100	Asien och Nordamerika
Uppsala universitet	5 067/2% (-)	13%/	-	-
KTH	3 674/6% (1%)	25%/25%	500	Kina, Nordostasien, Nordamerika, Brasilien
BTH	484/1% (-)	30%/	100	Kina, Indien, USA

Tabell 1. Internationalisering vid utvalda lärosäten. (Slutligt antal betalande studenter var ej klart när rapporten sammanställdes, mars 2011).

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder fem tydliga mönster.

Internationalisering spelar en viktig roll i lärosätenas strategi, styrelsearbete och ledningsarbete och de ser att det blir allt viktigare för ledningen att ta en tydlig roll (i avsaknad av nationella initiativ/stöd och den stora mångfald av fakultetsdrivna initiativ). Flera av nyckelpersonerna i den högsta ledningen ägnar en stor del av sin tid åt internationaliseringsfrå-

gor. Man är dock ganska eniga om att det är en ledningsfråga och att styrelsen ägnar mer begränsad uppmärksamhet åt denna fråga.

Ledningarna är viktiga i att inhämta inspiration och benchmarks ifrån deras egna resor och nätverk. Flera använder organiserade resor för att säkerställa exponering och implementering i verksamheten

Ledningarna är överens om att det inte finns några tydliga ledningsmodeller, riskhanteringsmodeller eller prövade affärsmodeller att ta till utan det rör sig om en kontinuerlig läranderesor. Ledningarna ser att det finns en hel del att lära av andra speciellt vad det gäller att använda alumninätverk i internationaliseringsarbetet men också hur man kan samverka med företag och myndigheter. Det upplevs finnas en stor och outnyttjad potential i samverkan också med små och medelstora företag i olika tematiska internationaliseringsinsatser.

Ledningarna är överens om vikten av att jobba tvärs fakulteter, institutioner och arbetsgrupper med internationaliseringsarbetet och det finns flera exempel på nya gränsöverskridande organiseringar som Interpol i Lund och IS-gruppen på Karolinska.

Ledningarna är överens i sina erfarenheter av att sandwich och double-degree program på både Bachelor, Master och PhD-nivå är en bra startpunkt för uthålliga samarbeten. Det finns en tradition av att börja samarbeten med enskilda forskningsprojekt och studentutbyte men det finns få exempel då detta leder vidare till bredare institutionella samarbeten. Flera av respondenterna beskriver däremot en omvänd logik där en satsning på ett ambitiöst gemensamt utbildningsprogram driver många andra samarbetsformer.

”Strategiska forskningssamarbeten drivs av ledningen, utbildningsfrågor av internationaliseringsenhet och enskilda fakulteter. Vi tittar på vår forskning och hur den bäst skulle kunna kompletteras och stärkas och sedan tittar vi på vem eller vilka i världen som skulle vara de bästa partners för att göra det och utifrån denna logik väljer vi partners – oavsett var de är lokaliserade. Vi har hela tiden 6-8 nya strategiska partnerskap aktiva där det finns en speciellt dedikerad ledningsperson avsatt för att driva och utveckla dessa”

"Alla i ledningen är ansvariga för vårt viktiga internationaliseringsarbete. Vi jobbar mycket med delegationer – minst en per termin ledda av rektor eller prorektor där vi tar med ett 20tal nyckelpersoner ifrån verksamheten för att många skall få riktiga erfarenheter ifrån en region och dess möjligheter. Delegationsresorna är arbetsresor där vi direkt går in i action"

"Internationalisering är kanske den viktigaste ledningsstrategin"

"Viktigt att bygga långsiktiga relationer och visa svensk tråkig uthållighet, trofasthet och leverans i enlighet med löften och planer"

"Vi tror på att jobba tillsammans med regionen och näringslivet och internationaliserar oss tillsammans med dem"

"Vi tror på satsningar på "nya" och mindre konkurrensutsatta regioner som Korea och Mellanöstern"

"Vi använder idag ett Ericssonsamarbete för att bygga vår närvaro i Indien. I ett första steg fokuserar vi nu att etablera en närvaro i Chennai och Hyderabad och ser sedan att detta kan vara en plattform för studenters utbildning, samarbeten och handel och även erbjuda möjligheter för SMEer"

"Idag produceras 60% av våra artiklar tillsammans med forskare ifrån utländska lärosäten och forskningsmiljöer – och dessa internationellt samproducerade artiklar har dessutom större impact"

Förutsättningar för ledningar och styrelser

I samtliga av de utvalda lärosätena så har man en mindre ledningsgrupp som är ytterst ansvarig för den strategiska ledningen av lärosätet och den strategiska internationaliseringen.

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver organisationen och internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder tre tydliga mönster.

Det finns en tydligt begränsad ledningstid givet komplexiteten i verksamheten vilket även får konsekvenser för tillgänglig tid och uppmärksamhet för den strategiska internationaliseringen. På flera lärosäten, inkl. de större, är det endast rektor och förvaltningschefen i ledningsgruppen som har sitt ledningsuppdrag på heltid. Förberedelserna för och stödet i de olika uppdragen är begränsade jämfört med ledningsuppdrag av samma storlek i andra branscher och samhällssektorer. Dessutom är förväntningarna ifrån medarbetare och kollegor snarare på administration än ledarskap.

Det finns tydliga utmaningar i förutsättningarna för strategisk produkt-, marknads- och affärsutveckling, vilket får betydande konsekvenser för internationaliseringsarbetet. Ledningen har i jämförelse med ledningar av verksamheter i samma storlek i andra branscher och samhällssektorer en mycket begränsad tillgång till ekonomiska resurser de kan allokera utifrån ledningens prioriteringar och strategier. Dessutom finns ingen tradition av att långsiktigt investera i produkt-, marknads- och affärsutveckling. Trots stora ekonomiska reserver vid flera av de större svenska lärosätena så är det svårt för ledningarna att använda dem i de första mer osäkra och otydliga faserna av en satsning. Externt riskkapital och legitimering av nya satsningar kan vara avgörande för att möjliggöra både fler och mer ambitiösa satsningar.

Det finns i högre utbildningsbranschen en begränsad tradition av benchmarking runt strategier, affärsmodeller och ledningsmodeller – speciellt med tanke på hur god benchmarkingen är gällande löpande forsknings- och utbildningsverksamhet.

”Ledningen för ett universitet måste spela jazz snarare än försöka fungera som en konsertorkester med en dirigent”

”Vi har i ledningsgruppen flera som spenderar mycket tid i olika internationella sammanhang och vi använder oss av dessa erfarenheter och nätverk i vår strategiska internationalisering. Vi har ingen speciell förebild utan försöker hitta arbetssätt som passar oss och vår verksamhet”

”Vi avsätter cirka 50 mkr per år till ledningens förfogande, vi har stegvis ökat detta de senaste åren och siktar på 1% av omsättningen dvs 65 mkr. Det finns dock starka förväntningar på att detta går tillbaka till verksamheten i form av finansiering av utbildnings- och forskningsverksamhet och det kanske bara är möjligt att kanske frigöra någon miljon för mer riskfyllda investeringar”

”Vi prioriterar våra investeringar efter hur väl initiativet stämmer överens med och stärker våra fokusområden. Vi är alltid öppna för internationaliseringsinitiativ som är kassaflödesneutrala eller positiva. Vi ser gärna att vi kan sälja ”koncept” och managementmodeller vid sidan av utbildnings- och forskningssamarbeten. Vi vill gärna exportera vårt innovationskoncept och sälja konsultprojekt”

”Vi avsätter 15-18 mkr för ledningens initiativ – men det förväntas användas i verksamheten. Svårt att frigöra för externa kostnader eller initiativ eller helt nya saker vi inte gjort tidigare”

”Vi saknar närvaro i flera spännande regioner och det är inte lätt att hinna med som ledning att både adressera detta på ett systematiskt sätt samtidigt som alla andra ledningsuppgifter måste drivas”

Möjlighet till Svensk export av högre utbildning och forskning

I flera engelsktalande länder så har avgiftsbetalande internationella studenter länge utgjort en viktig exportinkomst. Dessutom så har under senare år både etablering av egna campus i andra länder och stöd till utveckling och drift av lärosäten i andra länder – speciellt i Mellanöstern och Östra Asien - utgjort en starkt växande exportinkomst. En fråga som fokuserats i denna studie är möjligheterna till svensk export av högre utbildning och forskning.

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder fyra tydliga mönster.

Som tidigare presenterats är ledningarna överens om att det nu finns ett betydande marknadsfönster för svenska lärosäten och att det är nödvändigt ifall svenska lärosäten skall bibehålla eller förbättra sin konkurrenskraft att de måste öka sin internationalisering och även attrahera internationell finansiering till både forsknings- och utbildningsverksamheten. Det finns dock en rad utmaningar som måste övervinnas; Sverige är inte etablerat som ett attraktivt alternativ för internationell högre utbildning, det finns idag ingen framgångsrik erfarenhet av att attrahera annan internationell finansiering än EU-finansiering till forskning vid svenska lärosäten, det finns en begränsad ledningskapacitet att erbjuda för utveckling och drift av internationella lärosäten och det finns idag ett begränsat intresse hos ledningar för svenska lärosäten av att ens överväga etablering av ett eget campus utanför Sverige.

Ledningarna ser goda förutsättningar att samarbeta med enskilda andra svenska lärosäten, industri eller myndighetspartners i sitt strategiska internationaliseringsarbete, men de ser betydande svårigheter i att samordna samarbeten tillsammans med hela gruppen svenska lärosäten som de ser som en mycket heterogen grupp.

Det finns en ganska god samstämmighet att förutsättningarna för en svensk export är betydligt bättre om samordnade svenska satsningar nu görs på mindre konkurrensutsatta regioner och marknader.

Det finns också en ganska god samstämmighet ibland respondenterna om att möjligheten med att exportera hela innovationssystem och triple-helix system, dvs en svensk erfarenhet och ett svenskt arbetssätt av att arbeta gränsöverskridande är betydligt större än att fokusera endast på enskilda lärosäten och deras egna erbjudanden. Det finns dock också enighet om att detta kräver nya affärsmodeller och modeller för riskdelning och ledning av de gemensamma initiativen.

”Vi har saker som vi är riktigt bra på och som det finns en stor potential i att erbjuda på andra marknader”

”Det vore en styrka om vi kunde dra nytta av att det redan finns en närvaro i viktiga regioner som kan hjälpa till att göra det både trovärdigt och möjligt att exportera hela kunskapstriangeln”

”Vår forskning har vuxit kraftigt de senaste åren och det finns helt enkelt inte utrymme för att växa ytterligare med bara svensk finansiering. Det är inte hälsosamt om en enskild aktör är alltför dominerande i det nationella finansieringssystemet”

”Vi har en positiv erfarenhet ifrån att jobba tillsammans med finansiärer, industri och ett antal europeiska universitetspartners med ett tydligt innovationsfokus som vi nu gjort i EITs KICs” (European Institute for Innovation and Technology (EIT) lanserade under 2009 och 2010 en strategisk satsning på tre Knowledge and Innovation Consorties (KIC) där starka forsknings och innovationsmiljöer i Europa tillsammans skall adressera utvecklingen inom tre prioriterade områden)”

Behov och önskemål ifrån ledningar och styrelser

I flera jämförbara länder som Danmark och Nederländerna så har olika nationella initiativ genomförts för att utveckla förutsättningar för lärosätenas strategiska internationalisering och i flera andra länder planeras nu fler sådana nationella initiativ.

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder fyra tydliga mönster.

Ledningarna är överens om att deras förutsättningar skulle förbättras av nationella initiativ som bättre skulle visa upp Sverige som attraktiv och konkurrenskraftig forsknings-, innovations- och utbildningsnation.

Ledningarna är överens om att en viktig framgångsfaktor kommer att bli den fortsatta attraktionen av talangfulla studenter ifrån tredje land och där kommer svenska lärosätens förmåga att attrahera stipendier och stipendiefinansiering vara avgörande. På flera andra jämförbara marknader erbjuder lärosätena runt en tredjedel av den totala studieavgiften i möjlig stipendiefinansiering.

Ledningarna är överens om att det skulle vara värdefullt med möjligheter för lärosätens ledningar att söka medfinansiering till prioriterade och strategiska internationaliseringssatsningar.

Ledningarna är överens om att det skulle vara värdefullt att få tillgång till en strategisk dialog med internationellt erfarna experter och även få hjälp med att organisera utbildningsinsatser för att stödja internationalisering samt att få hjälp med praktiska kontaktskapande och stödjande aktiviteter på viktiga marknader.

”För att säkerställa vår långsiktiga konkurrenskraft så kommer det vara nödvändigt att vi attraherar internationell finansiering för både vår forskning och vår utbildningsverksamhet”

”Det är nya kompetenser och nya arbetssätt som kommer att krävas för att vi skall vara framgångsrika i att attrahera finansiering för vår verksamhet utanför Sverige”

”Vore bra med nationell samordning där olika lärosäten kunde ta ett ledarskap för att driva svenska lärosätessintressen i olika regioner”

”Avgiftsfrågan skulle behöva hanteras mer strategiskt och det finns övrigt att önska i termer av existerande internationaliseringsåtgärder och stöd. Idag är det självklart att internationell ranking och erkännande spelar stor roll och detta borde återspeglas i nationella satsningar och investeringar”

”Det vore intressant med utbildning och stöd för modernt university management där nya affärsmodeller och internationalisering är en integrerad del”

Finansiärer och internationalisering

I avsaknad av tydliga förväntningar ifrån departement och reglerande myndigheter och i avsaknad av speciellt dedikerad finansiering för strategisk internationalisering i de årliga uppdragen så finns en potentiellt viktig roll för övriga finansiärer att skapa incitament och stöd till att driva lärosätenas strategiska internationalisering.

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder fyra tydliga mönster.

Ledningarna är överens om att olika finansiärs roll i lärosätets internationaliseringsarbete idag är begränsat, speciellt utifrån ett ledningsperspektiv.

Ledningarna är överens om att det finns idag flera finansiärer som kan spela olika roller i lärosätets strategiska och prioriterade internationaliseringsåtgärder men det är inte enkelt för ledningarna att hitta rätt i samordningen av dessa aktörer och initiativ.

Ledningarna är överens om att implementeringen av avgiftsfinansiering för tredjelandsstudenter skapar en hel del utmaningar som skulle kunna underlättas med finansiärer som skulle bidra med stipendier.

Samtliga ledningar ställer sig mycket positiva till att etablera en strategisk dialog runt internationaliseringsfrågor med en finansiär som STINT.

”vi skulle behöva samarbeta med aktörer som agerar riskkapitalister åt oss som universitetsledning och våra prioriterade och strategiska internationaliseringsåtgärder”

”En intressant och viktig roll som STINT skulle kunna fylla är att vara bollplank till rektorer för lärosäten med internationaliseringsintresse och förutsättningar och kunna vara en partner i finansieringen av nya viktiga initiativ”

”Vi skulle gärna se att man kunde söka pengar för att sy ihop och hantera mer innovativa och komplexa sätt att etablera närvaro på strategiska platser”

”Det vore bra om vi som universitetsledning kunde ansöka om en gemensam investering i spännande projekt. Ett nationellt erkännande skulle också öka legitimiteten – både internt och externt – för ovanliga projekt och strategier”

”Det vore bra med öronmärkta pengar ifrån finansörer för strategiskt internationaliseringsarbete”

”Det är mycket viktigt att få in stipendier för begåvade internationella studenter”

”Det finns stora möjligheter med att öka den internationella finansieringen för vår forskning och där skulle en svensk närvaro på strategiska platser kunna utnyttjas”

Största utmaningarna och hindren för strategisk internationalisering

Det finns en stor överensstämmelse både ifrån olika tidigare analyser, framgångsrika erfarenheter ifrån andra länder och regioner samt ifrån intervjuerna i denna studie – att strategisk internationalisering är avgörande för lärosätens framtida konkurrenskraft och fortsatta utveckling. Det finns dock betydande utmaningar och hinder som behöver övervinnas för att svenska lärosäten skall kunna lyckas lika bra eller bättre än andra.

Utifrån intervjuerna som genomförts och de dokument som beskriver internationaliseringsaktiviteterna vid de utvalda lärosätena framträder tre tydliga mönster.

- Ledningarna är överens om att det finns begränsad ledningstid, få tydliga verktyg och modeller och begränsade förberedelser för att hantera de många möjligheterna och utmaningarna med strategisk internationalisering.
- Ledningarna är också överens om att de begränsade möjligheterna att allokera resurser till nya internationaliseringsåtgärder, utvecklingen av nya erbjudanden, utvecklingen av nya marknader och nya affärerna bromsar utvecklingen.
- Ledningarna är också överens om att avsaknaden av faktisk närvaro på strategiska marknader tillsammans med att Sverige inte är etablerat som utbildningsdestination och att det saknas tillräcklig erfarenhet av att attrahera internationell finansiering till forskning i Sverige förvärrar de övriga två utmaningarna. Dvs det krävs mer ledningstid och mer omallokering av resurser (som båda är begränsande faktorer) för att etablera en nödvändig närvaro på prioriterade marknader.

Referenser

- Becker, R. (2009) International Branch Campuses: Markets and Strategies, The Observatory on Borderless Higher Education 01/09/2009.
- Björling, S. (2010) Hur hanteras frågorna kring kunskapstriangeln i Indien, Japan, Kina och USA? Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser Dnr: 2010/267.
- Budgetpropositionen för 2010, Regeringens proposition 2009/10:1.
- Borderless 2011 - Perspectives on the Future – The Observatory on Borderless Higher Education, 20/01/2011.
- Carlsson, J., Jensen, H.P., Nyborg, P., Skulason, P. and Uronen, P. (2009) The Internationalisation of Higher Education: The Nordic Experience, The Observatory on Borderless Higher Education 15/07/2009.
- Global Education Digest 2010: Comparing Education Statistics across the world, UNESCO Institute for Statistics, 2010.
- Education at a Glance 2009: OECD indicators, OECD-report 2009.
- En gränslös högskola? Om internationalisering av grund- och forskarutbildning, Högskoleverkets rapportserie 2005:1.
- Gränslös kunskap – högskolan i globaliseringens tid, Regeringens proposition 2008/09:175.
- Goda exempel på Internationalisering, Högskoleverkets rapportserie 2005:6.
- Hunter, R., Oswald, A.J. and Charlton, B. (2009) The elite brain drain. Economic Journal, 119 (538), pp. F231-F251.
- Johnson, L., Levine, A., Smith, R., & Stone, S. (2010). The 2010 Horizon Report. Austin, Texas: The New Media Consortium.
- Knowledge, Networks and Nations: Global scientific collaboration in the 21st century Royal Society Policy document 03/11 Issued: March 2011.
- Konkurrera med kvalitet – Studieavgifter för utländska studenter, Regeringens proposition 2009/10:65.

Ranking of universities and higher education institutions for student information purposes? Högskoleverkets rapportserie 2009:27.

Science: an engine of innovation, Britain's Office of Science, Science&Innovation/08, June 2007.

Student Mobility and the Internationalization of Higher Education - National Policies and Strategies from Six World Regions, Institute of International Education, 2010.

The Global Competition for Talent: Mobility of the Highly Skilled, OECD report 2008.

Utländska studenter i Sverige, Högskoleverkets rapportserie 2008:7.

Wildavsky, B. (2010) The Great Brain Race: How Global Universities Are Reshaping the World, Princeton University Press.

Bilaga

Fokusområden för analys av förutsättningar för strategisk internationalisering för ledningar och styrelser vid svenska universitet och högskolor.

Syftet med studien är att analysera de förutsättningar som idag råder för ledningar och styrelser vid svenska universitet och högskolor för att bedriva ett strategiskt internationaliseringsarbete.

Områden som kommer att fokuseras:

1. Direktiv, mål, och förväntningar på styrelser och ledningar:
 - Ägardirektiv gällande internationalisering till styrelser och ledningar
 - Upplevda och formulerade förväntningar och mål gällande internationalisering på både ledningar och styrelser
2. Internationaliseringsarbetet i ledningens och styrelsens arbete:
 - Internationaliseringens roll i de svenska lärosätenas strategi, styrelsearbete och ledningsarbete – med fördel genom konkreta exempel
 - Styrelsernas och ledningarnas bild av "internationaliseringslandskapet" och dess utveckling
 - Styrelsernas och ledningarnas bild av "bench-mark" och förebilder för strategiskt internationaliseringsarbete
 - Styrelsernas och ledningarnas bild av tydliga brister i förutsättningarna för att bedriva strategisk internationalisering
 - Erfarenheter och lärande ifrån pågående, planerade och prioriterade strategiska internationaliseringsinitiativ
 - Mätbara resultat och effekter ifrån internationaliseringsarbete; för utbildningsverksamheten, för forskningsverksamheten samt för övrig verksamhet
 - Faktiska tillvägagångssätt, ledningsmodeller, riskhanteringsmodeller och tillämpade affärsmodeller

3. Behov, önskemål och förväntningar ifrån ledningar och styrelser:
 - Krav, önskemål och förhoppningar ifrån styrelser och ledningar på utvecklade förutsättningar för strategisk internationalisering – med fördel i form av konkreta exempel
 - Behovet av nationella initiativ för att utveckla förutsättningar för strategisk internationalisering vid Svenska lärosäten
4. Forskningsfinansiärer och internationalisering:
 - Styrelsernas och ledningarnas bild av forskningsfinansiärers roll i lärosätets internationaliseringsarbete

STINT ©2011
Grafisk form och produktion: YRA
Tryck: Litografia Alfaprint, 2011-09

Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning och forskning, STINT, inrättades efter beslut av regering och riksdag 1994 med ändamålet att främja internationalisering av svensk högre utbildning och forskning. STINT erbjuder ett flertal bidrags- och stipendieprogram för att stödja internationalisering vid de svenska lärosätena. Stiftelsen är också en aktör med kompetens och nätverk inom internationellt akademiskt samarbete.

STINTs ambition är att:

- öka lärosätenas internationella konkurrenskraft
- medverka till att svenska lärosäten är attraktiva miljöer för svenska och utländska forskare, lärare och studenter
- stimulera till förändring inom internationalisering genom nya eller alternativa samarbetsformer.

STINT anser att internationell erfarenhet och internationella nätverk är naturliga och nödvändiga komponenter i forskning och högre utbildning.



STINT

Stiftelsen för internationalisering av
högre utbildning och forskning

Mäster Samuelsgatan 60, 9tr
P.O. Box 3523, SE-103 69 Stockholm
Telefon 08-671 19 90 Fax 08-671 19 99
info@stint.se • www.stint.se