

*Arbetsrapport 2007-65*

## **Risikanalys av KTH:s engagemang i Pakistan Sweden University**

ENRICO DEIACO & GÖRAN MELIN

Institutet för studier av utbildning och forskning  
Drottning Kristinas väg 33D  
SE-114 28 Stockholm  
[www.sister.nu](http://www.sister.nu)

ISSN 1650-3821



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Executive summary .....	3
Uppdraget .....	6
1 Motiven för campusetableringar i utlandet .....	8
1.1 Lägesbeskrivning .....	8
1.2 Inhämtade uppfattningar.....	14
1.3 Analys och bedömning .....	18
2 Projektets ledning och styrning.....	21
2.1 Lägesbeskrivning .....	21
2.2 Inhämtade uppfattningar.....	22
2.3 Analys och bedömning .....	25
3 Konsekvenser för KTH:s organisation .....	28
3.1 Lägesbeskrivning .....	28
3.2 Inhämtade uppfattningar.....	30
3.3 Analys och bedömning .....	37
4 Framtidsscenarier .....	41
Referenser.....	45
Tidigare arbetsrapporter/working papers .....	46

## EXECUTIVE SUMMARY

- The invitation from Pakistan to build up a full scale technical university with full cost coverage from the Pakistani government provides the necessary fundamentals for a successful establishment of the new university. It is reasonable that the Royal Institute of Technology (KTH) attempts to establish itself in Pakistan through the invitation from the Pakistani government, with the purpose to get a foothold in a densely populated nation which may face a positive economic and social development within a couple of decades.
- The representing Pakistani organization, the Higher Education Commission (HEC), is highly dependent on political changes in Pakistan. Even small changes may have large consequences for the continuous work of HEC. The next few months of political development in Pakistan will most likely show whether the high ambitions remain during the phase under which the first educational programs would start and the new university is supposed to start being constructed. Proof of this ought to be a precondition for continued involvement in the project. KTH must follow the political developments closely and establish a trustful and frequent communication and information exchange with the Swedish Ministry of Foreign Affairs and the Swedish Embassy in Islamabad, which may provide professional information and analyses.
- Various problems are likely to occur under the way. KTH must be prepared to face delays and economical difficulties, among others, yet still be determined to continue the project. However, KTH must at an early stage decide under which circumstances a cancellation of the project will be considered. It is risky if KTH stands unprepared when a crisis occur; then swift decisions and immediate action can be necessary and there might not be time for lengthy discussions and evaluations. KTH should establish an action plan for eventual upcoming situations of delay or even termination of the project.
- A project of this kind has several phases. Different approach and working method are to be recommended at different steps of the project's life-span. Different experience is needed at different stages. It is our belief that a highly entrepreneurial spirit and large visions is a precondition when initiating such a project. Remember,

the project is a huge development project: KTH is to set up a new university with education programs and research of international standard in a foreign country, during approximately a decade, fully cost covered by a foreign governmental power. It is a great challenge but also a great opportunity. This kind of project can hardly be accomplished without an unwearied optimistic attitude, *especially in its initial phase*. A small management group which encompasses such a vision and such optimism has been the right way to organize the early planning.

At later stages in the project, other experiences are necessary. Individuals with solid experience of international project management are needed. We suggest that the team is strengthened with experience regarding set up of facilities in developing countries, preferably in the region which Pakistan is part of. The project is now about to advance into a stage where the team must be enlarged with a variety of competences and where qualified large scale project management is required.

- The relations with the Swedish Embassy in Islamabad and other parts of the Swedish government have to improve. The dialogue and the communication must improve in order to be constructive and sustainable. The statements made by the Swedish Minister of Education signal weak support for the project, and should be met with great consideration rather than with defensive arguments. A genuine knowledge regarding Swedish laws and regulations of relevance to the project's many details is a prerequisite for success. Undertakings should be made in order to further involve the Ministry of Education in the project.
- Closer information exchange and also cooperation between KTH and the French, German and Austrian universities which are simultaneously invited to set up universities in Pakistan, is important. Information exchange with other universities or organizations may be of relevance as well. During the final stage of our work with this risk analysis, the idea of close collaboration between KTH and Technische Universität Graz has been put forward. Such collaboration would regard the inception of the first education programs in Lahore, but could also include the initial planning of research activities and further educational activities. Whether the two universities and HEC would consider the joint setup of *one* university campus instead of two respectively, is unknown to us, but we argue that no doors should be

closed at this stage in the discussions. Joining forces with TU Graz or another part is probably a good idea which would broaden opportunities for student recruitment as well as recruitment of academic staff, and in general diminish risks. Thus, KTH should carefully scrutinize possibilities to join forces with a second part.

- We have looked at what effects the involvement in the Pakistan Sweden University could have for the brand and reputation of KTH. Our judgment is that the risk for negative effects on the KTH brand and reputation is low. Neither the character of the project in itself nor a partly or full failure of the project is likely to have other than minor effects on the KTH brand and reputation. On the contrary, we believe that the brand and reputation of KTH will be strengthened by increased international engagements and increased international exposition. Such activities are an important part of KTH' overall ambition to position itself as a leading European technical university.
- We have tried to estimate what effects the comprehensive and lengthy work with Pakistan Sweden University might have on other international activities that KTH is involved in. Many have referred to this during our interviews. KTH must be clear of the fact that the establishment of a new university, including both teaching and research, is a highly demanding task which must be taken most seriously. Quality assessment will require a significant workload. It is reasonable that KTH devotes particular attention and focus to the Pakistan Sweden University during the next eight or so years ahead. Such attention and focus sends an important signal within KTH and towards the surrounding international scientific community, as well as towards Pakistan. It shows that KTH gives priority to the vast project and does not involve in various similarly large projects at the same time.

## UPPDRAGET

Styrelsen för Kungl. Tekniska högskolan, KTH, har vid sitt sammanträde den 19 februari 2007 begärt flera olika underlag för att kunna fatta beslut om KTH:s engagemang beträffande uppbyggnaden av Pakistan Sweden University (KTH US protokoll 1-07, § 3.1). På rektors uppdrag har projektgruppen vid KTH för Pakistan Sweden University kontaktat Institutet för studier av utbildning och forskning, SISTER, och uppdragit åt institutet att genomföra en utredning av konsekvenserna och riskerna för KTH:s organisation av ett fortsatt engagemang i projektet enligt vad som planeras, samt vilka effekter detta kan komma att få för KTH:s goda namn och rykte. Några jämförelser med utländska universitet som gjort liknande satsningar skulle också göras.

Föreliggande utredning har kallats en ”riskanalys” av KTH:s styrelse. Utredningen innehåller trots detta inte några specifika beräkningar av de risker som KTH står inför i det fortsatta arbetet med projektet Pakistan Sweden University. Däremot beskrivs vilka risker som kan föreligga. Vi bygger då på våra samlade intryck under utredningens gång och på kunskaper om hur de internationella utbildnings- och forskningsarenorna förändras och omformas.

SISTER har sökt lösa uppgiften genom att höra många röster. Skolcheferna vid ett antal av de skolor vid KTH som skulle komma att beröras direkt av de planerade utbildningarna har intervjuats, samt i några fall andra ansvariga för grundutbildning eller forskarutbildning. Andra personer i ledningsfunktioner har också hörts, inklusive rektor, liksom fackliga representanter för personal och doktorander samt några representanter ur universitetsstyrelsen. Utredarna har haft återkommande kontakter med svenska ambassaden i Islamabad, och informerats om Utrikesdepartementets syn av dess specialist på Pakistan. En intervju har också genomförts med representanter för Utbildningsdepartementet. SISTER har stått i fortlöpande kontakt med det forskningsprojekt vid KTH som sedan en tid följer projektets utveckling, lett av Marcus Lindahl, Institutionen för industriell ekonomi & organisation, KTH (Lindahl, 2007).

Besök har genomförts vid University of Nottingham, Storbritannien, samt vid Technische Universität Graz, Österrike, för att ta del av deras tankar och erfarenheter av campusetableringar i utlandet. TU Graz har fått ett liknande erbjudande av Pakistan

som KTH har fått. University of Nottingham har byggt upp campusfilialer i Malaysia samt i Kina, men också misslyckats med en etablering i Thailand.

Slutligen har en av utredarna följt med KTH:s projektgrupp under en vecka till Pakistan, och deltagit i de möten och förhandlingar som genomfördes där. Ett par enskilda intervjuer gjordes med representanter för Higher Education Commission, Pakistan, samt svenska ambassaden i Islamabad. Totalt har tjugoåtta personer intervjuats under arbetets gång.

SISTER redovisar i det följande en sammanställning av de uppfattningar som kommit till uttryck under intervjuerna, samt lämnar sina bedömningar. Vi vill rikta ett tack till alla som ställt upp på intervjuerna och generöst delat med sig av sina tankar. Vi riktar också ett tack till Karla Anaya-Carlsson på SISTER för hennes bistånd i arbetet.

*Stockholm i maj, 2007*

*Enrico Deiacò*

*Göran Melin*

# 1 MOTIVEN FÖR CAMPUSETABLERINGAR I UTLANDET

## 1.1 LÄGESBESKRIVNING

Villkoren för vetenskaplig kunskapsproduktion är under snabb förändring. Olika sidor av förändringsprocessen brukar beskrivas, vilka relaterar till internationalisering, globalisering, regionalisering eller andra delar av de förändrade förutsättningar som vi upplever.

En trend som bör lyftas fram är den utjämning som pågår mellan världens länder i deras egenskap av vetenskapsnationer. Världens civila och offentligt publicerade vetenskapliga kunskapsproduktion har traditionellt varit mycket ojämnt fördelad på några få av västvärldens länder. Lite grovt skissat har USA svarat för ca. en tredjedel, Europa för en tredjedel och övriga världen har svarat för den sista tredjedelen, kraftigt dominerad av länder som Japan, Kanada och Australien. Endast några få procent har kunnat hänföras till andra länder i Afrika, Latinamerika och Asien.

Detta förhållande har förskjutits relativt kraftigt det senaste kvartseket. Ett antal nya länder har dykt upp som forskningsproducerande nationer med såväl hög volym som hög kvalitet på sin forskning. De tydligaste exemplen är Sydkorea, Taiwan, Singapore, Mexiko och Brasilien. Kina intar en särställning genom sin storlek, liksom Indien. Även små förändringar i dessa länder får stora effekter vid internationella jämförelser. En mängd andra länder har sett en utveckling i samma riktning om än inte av samma kraftfulla slag. Ofta ligger demokratiseringsprocesser med åtföljande kraftfulla ekonomiska satsningar på utbildning och forskning bakom dessa länders uppstigande som vetenskapsnationer.

Detta har inneburit att de etablerade vetenskapsnationernas relativa andelar som kunskapsproducenter har minskat till förmån för dessa nya aktörer. USA:s och Europas relativa storlek som kunskapsproducenter har minskat.

Vi ser hur olika lärosäten går in i strategiska allianser med varandra i syfte att kunna agera starkare på den internationella vetenskapliga arenan, mot finansiärer och mot studenter som man vill locka till sig. Vi konstaterar att statens minskade roll är en realitet och att universitet och andra vetenskapliga organisationer anpassar sig till detta – eller inte gör det.



Det är naturligt att ett universitet med ambitioner försöker finna nya möjligheter att expandera sina verksamheter, att bredda sina vetenskapliga kontaktytor, att öka basen för studentrekrytering, att få större mångfald beträffande intäktströmmarna, även sälja utbildning i en eller annan form, samt att tydligare ta position på den internationella vetenskapliga arenan. KTH:s planer på att etablera sig i Pakistan, världens kanske sjätte mest folkrika land<sup>1</sup>, genom uppbyggnaden av ett universitet, skall ses i ljuset av de förändrade villkoren för vetenskaplig verksamhet och vetenskaplig kunskapsproduktion. Det är nödvändigt att förhålla sig till vad som sker på den internationella vetenskapliga arenan. Status quo är inte ett alternativ, för någon.

### *1.1.1 ETABLERINGAR AV UTLANDSCAMPUS*

En rad etableringar av större eller mindre avknopningscampus (eng.: branch campus), ofta initierade och styrda av moderuniversitetet, har sett dagens ljus de allra senaste åren. Olika termer och varianter finns på fenomenet. Inte minst australienska och brittiska universitet har varit aktiva i denna process. Amerikanska universitet var tidiga med etableringar utomlands, men oftare i Europa eller andra länder med jämförelsevis hög utbildningsstandard. Senare har också andra länders universitet följt efter, framför allt västeuropeiska universitet. Flertalet av de utlandscampus som finns har etablerats under det senaste decenniet, och oftast i den typ av utvecklingsländer som kommit in i en ekonomiskt dynamisk fas. Det är alltså en förhållandevis ny trend, och en trend som helt säkert kommer att fortsätta växa i omfattning under överskådlig tid framöver.

En utmärkt genomgång av såväl terminologi som olika utlandscampus har gjorts av Erik Lundkvist och Alexander de Vos i form av ett examensarbete på Institutionen för industriell ekonomi & organisation, KTH, under Marcus Lindahls handledning (Lundkvist & de Vos, 2007).

För de australienska, brittiska och amerikanska universiteten sammanhänger intresset för utlandsetableringar med möjligheten att kunna attrahera betalande studenter, men också andra motiv finns. För något av de australienska universiteten är det exempelvis

---

<sup>1</sup> Vi har sökt uppgifter om Pakistans placering i befolkningsstatistiken utan att få fram aktuella siffror. Uppgifterna varierar och förändras år för år. Genom att Pakistans befolkning tillväxer snabbt medan andra länder med nästan lika stora befolkningar eventuellt inte växer lika snabbt, eller som i Rysslands fall minskar, spelar det stor roll hur gamla uppgifterna är.

uttalat att man önskar bidra till uppbyggnad och goda relationer med Vietnam, och i någon grad också kompensera för olika mindre goda gärningar i Vietnam som Australien varit inblandad i tidigare i historien. Själva expansionen av sina verksamheter till ett annat land nämns också som ett ändamål i sig.

En stor del av det som vi brukat benämna som tredje världen är inne i en dynamisk utveckling. Det gäller inte minst Ost- och Sydostasien, samt delar av Latinamerika. Också enskilda andra länder befinner sig i denna utvecklingsfas. I dessa länder ökar den sociala medelklassen i storlek och deras ekonomiska resurser ökar också. Inte sällan väljer man att satsa på högre utbildning för sina ungdomar. Behovet av högre utbildning ökar därmed kraftigt i dessa delar av världen. SVT:s nyhetsprogram Rapport nämnde i ett inslag om Indien i april 2007 att medelklassen där uppgår till 350 milj. människor, omkring en tredjedel av landets befolkning. I Kina talas det om kanske 150-200 milj. människor eller uppemot två tiondelar av befolkningen. När ett samhälles medelklass uppgår till sådana andelar uppstår en stor efterfrågan av högre utbildning. De olika asiatiska ländernas utbildningssystem räcker inte till – de egna nationella systemen för högre utbildning står oförberedda på att möta den uppkomna efterfrågan.

Det uppstår då en situation där man söker högre utbildning utomlands (i långt större skala än tidigare). Denna efterfrågan på högre utbildning har vissa västerländska privata universitet varit duktiga på att möta. De väl utbyggda universitetssystemen i väst kan svälja fler än de egna studenterna, och möjligheten finns därtill att få betalt för de utländska studenter som man kan anta. Ett sätt är att utbilda dessa studenter i det amerikanska eller europeiska hemlandet, ett annat sätt är att bygga upp avknopningsuniversitet i studenternas hemländer och sälja utbildningen till dem där. På litet sikt torde det vara ekonomiskt rationellt att ge utbildningen lokalt i Asien eller på andra håll, snarare än i Australien, Europa eller Nordamerika, även om det finns initiala kostnader.

Vi har under de senaste åren sett ett antal västerländska universitet genomföra etableringar genom campus i det egna namnet eller genom uppbyggnad av universitet tillsammans med en annan part, framför allt i Asien. Amerikanska, brittiska och australienska universitet har varit särskilt aktiva. Andra europeiska universitet har börjat följa efter. Inte sällan är detta de universitet som KTH jämför sig med och konkurrerar

med om internationella forskningsresurser, och i rankinglistorna. Argumentet har framförts att KTH bör göra utlandsetableringar för att andra gör det, och för att det är viktigt att hålla positionen i linje med andra ledande europeiska tekniska universitet.

Vid University of Nottingham har man redan gjort två utlandsetableringar och med detta motiv: man trodde att det var det rätta i största allmänhet, och det visade sig också vara så. Universitetet har utvecklats genom etableringarna i Malaysia och senare i Kina, och universitetets vice rektor menar att universitetet har stärkt sin position väsentligt i det nationella forsknings- och utbildningssystemet, vilket kommit till uttryck genom flera nationella utmärkelser av olika slag, samt genom en förbättring av sin position i den brittiska rankinglista som har stor betydelse för rykte och resurstilldelning i England.

Detta är också det huvudsakliga motivet för Technische Universität Graz att gå vidare med det erbjudande som de fått av HEC: man menar att det på lång sikt är riktigt och viktigt att få ett fotfäste i regionen. Några andra starka motiv finns inte för TU Graz del; man är klar över att det initialt kan komma att kosta snarare än att det finns pengar att tjäna, man inser att betalningarna kan komma att utebli eller att betalningsviljan kan komma att skifta och att projektet säkert kommer försenas av olika skäl, man förstår att studenternas utbildningsnivå när de söker till TU Graz pakistanska campus ofta nog kommer vara otillräcklig och att mutor och förfalskade betyg kommer florerat, och man inbillar sig inte att forskningsresurserna och förutsättningarna för att bedriva forskning kommer bära på särskilt stor potential för de österrikiska forskarnas del. Man anför helt enkelt inte sådana motiv för att etablera sig i Pakistan, utan nöjer sig med att man tror att det *på lång sikt* är viktigt att göra det ändå och att de positiva effekterna kan utläsas först efter en relativt lång period.

Det står klart att sådana satsningar är kostsamma, och ofta mer kostsamma än vad man kanske förutsett. Snart sagt alla de utlandscampus som KTH-studenterna under Marcus Lindahls handledning har undersökt går med förlust, emellanåt med betydande förlust. Om detta efter en rad av år kan vändas till ett nollresultat eller till och med en vinst är för tidigt att säga. Universitet som planerar utlandsetableringar bör nogsamt räkna på de faktiska kostnader som kan förutses och inte underskatta omfattningen av oväntade

utgifter samt de resurser som åtgår till själva uppbyggnaden och etableringen under det första decenniet.

University of Nottingham gjorde exempelvis en felaktig kalkyl det första året: man tog för givet att man skulle vara ett attraktivt val för de malaysiska studenterna och att Nottinghams goda renommé skulle vara till stor hjälp. Man hoppades på 600 studenter vid det första intaget, men fick 80. Man hade överskattat sitt namn rejält och det tog tid att bygga upp detta lokalt och med tiden få det studentantal som krävdes för att få verksamheten att gå någorlunda runt. Det är inte bekant för oss om man gör ett plus- eller minusresultat idag. Andra universitet har gjort liknande erfarenheter som Nottingham.

Rekryteringen av studenter till universitetets utbildningar, hemmavid eller till det utländska campus som man byggt upp, har flera sidor. Dels finns den ekonomiska sidan; man kan ta betalt av studenterna eller får på annat sätt betalt för att ge dem utbildning. I ett läge där det finns tomma platser hemmavid kan rekrytering av utländska studenter vara attraktivt för att slippa lägga ner utbildningar eller friställa personal. Dels kan man också genom breddad rekrytering öka populationen av särskilt talangfulla studenter, som man vill ska fortsätta på master- och forskarutbildningar.

Ytterligare ett motiv handlar om vidgade internationella kontaktnät; man vill kunna erbjuda sin personal möjligheten att bygga upp nya verksamheter och få erfarenheter från ett annat land, vid sidan av de individuella internationella forskningssamarbeten som enskilda forskare och forskargrupper har på egen hand. Med en vag term kan detta betecknas som en strävan efter internationaliseringseffekter.

De olika motiv som finns generellt kan sammanfattas i följande punkter, vilka ofta sammanhänger och samspekar (jämför Lindahl (2007:9)):

- Olika ekonomiska incitament
- Expansion av lärosätets verksamheter
- Rekrytering av studenter
- Tillgång till kvalificerad kompetens och starkt humankapital
- Internationaliseringseffekter

Vi upprepar lärdomen att de campusetableringar som skett hittills ofta har visat sig kosta mer än vad man tänkt sig. När ett av de australienska universiteten nyligen kunde visa upp ett litet plusresultat var detta om inte en sensation så i alla fall ett tydligt undantag från de flesta andras situation. Det man kan lära av detta förhållande är att kostnaderna ofta förefaller överstiga de beräkningar som man gjort på universiteten. Kanske sammanhänger de felaktiga ekonomiska prognoserna med att man givit sig in i en ny slags verksamhet som man inte har särskild erfarenhet av tidigare. Det är då lätt att underskatta de ledningsresurser som krävs, de komplikationer som kan uppstå vid själva byggnationen, eller hur svårt det är att attrahera betalande studenter till det nya campuset. KTH bör ha något att lära av andra exempel i detta avseende. Sannolikt kan de eftersträvarade positiva effekterna märkas först på sikt. I bästa fall kan de med tiden bli betydande.

#### *1.1.2 ETABLERING AV PAKISTAN SWEDEN UNIVERSITY*

Situationen beträffande högre utbildning och forskning i Pakistan är allvarlig. Samtidigt bör ingen tvivla på ambitionen och insiktsfullheten hos Higher Education Commission (HEC) som sedan några år inlett sitt arbete.

Låt oss citera andra och tredje stycket ur *executive summary* som återfinns i Världsbankens (2006) utredning av den högre utbildningen i Pakistan:<sup>2</sup> (HESS=Higher Education Subsector.)

A rare and unfortunate combination plagues the university segment of the Pakistani HESS: it is both small in size and low in performance. It is an elitist subsector without the excellence (notwithstanding a few exceptions) and the efficiency which usually characterize elitist systems. These quantitative and qualitative ills call for radical transformations. The diagnosis is well known, well documented, and widely shared inside and outside the university community and the country. Several plans and strategies have outlined the situation and proposed solutions. Until a few years ago, however, little had been done to turn these plans into concrete actions. Four essential ingredients

---

<sup>2</sup> Higher Education Policy Note: "Pakistan: An Assessment of the Medium-Term Development Framework", Report No. 37247, June 28, 2006, Human Development Sector, South Asia Region, The World Bank.

were missing: the political will, a reforming framework, the financial resources, and the implementation capacity.

Today these elements are in place with the creation in 2002 of the Higher Education Commission (HEC, also referred to here as “the Commission”), the presence of a strong leadership with clear political backing, and a substantial increase in budgetary allocations to universities. The development by HEC of the Medium-term Development Framework (MTDF, also referred to here as “the Framework”) provides a vision and a set of articulated programs to implement it and to carry out the quantitative and qualitative revolution that the subsector needs to emerge from its decay. More precisely, it does so for the university segment of HESS, but leaves aside the non-university portion of HESS, especially the affiliated colleges.

HEC har fått regeringens mandat för en närmast gigantisk satsning på högre utbildning och forskning i Pakistan. Ett antal europeiska och asiatiska tekniska universitet har inbjudits att med full kostnadstäckning bygga upp hela universitet på olika platser i landet. Teknik-/industriparker skall också etableras i anslutning till universiteten. Därtill kommer amerikanska universitetsetableringar ske i särskild ordning. Det planerade Pakistan Sweden University (också kallat University of Engineering, Science & Technology Pakistan at Sialkot – UESTP-KTH) kommer att ha ett amerikansk-pakistanskt universitet som närmsta granne, någon timmes resa bort. Enligt information från svenska ambassaden har Pakistan-US Businessmen Association anskaffat mark och påbörjat byggnationen av ett nytt universitet i Gujranwala, på vägen till Lahore från Sialkot sett. Universitetet ska enligt planerna ha bland annat lärarutbildning, sjuksköterskeutbildning, företagsekonomi och datavetenskap. George Mason University ska stå för de amerikanska lärarna. HEC bidrar enligt uppgift inte med några pengar till detta projekt.

## 1.2 INHÄMTADE UPPFATTNINGAR

### 1.2.1 ETABLERINGAR AV UTLANDSCAMPUS I ALLMÄNHET

Nästan alla vi talat med är *i princip* positiva till att KTH börjar etablera sig i utlandet, på olika sätt. Redan finns nedslag på flera platser runt om i världen, genom

rekryteringskontor (Kina) eller genom utbildningssamverkan eller genom institutionaliserade samarbeten och samverkan i andra former. Att så småningom ta steget och etablera ett större eller mindre campus i ett annat land är ett naturligt steg, menar många.

På den direkta frågan om varför detta uppfattas som rimligt framträder i huvudsak två tydliga svar, samt några nära angränsande och kanske mera vaga svar: Det är för det första överhuvudtaget riktigt att KTH etablerar sig utomlands med hela campus eftersom andra gör det. De universitet som KTH jämför sig med och de universitet som tillhör den kategori och den klass av lärosäten som KTH räknar sig bland och strävar mot att stärka sin position bland, gör detta och då måste också KTH göra det. Det finns alltså enligt detta synsätt ett självändamål med att etablera ett utlandscampus.

För det andra behöver KTH rekrytera utländska studenter. KTH behöver bredda rekryteringsbasen och i förlängningen finna fler som vill studera vid KTH och också vara beredda att i en framtid betala för utbildningen. Att bygga upp ett renommé och skapa en position i ett annat land är ett sätt. Man måste vara ute i tid för dylika processer är långsiktiga och det tar tid att bygga upp ett renommé lokalt i ett annat land. Det finns därtill en önskan om att kunna rekrytera duktiga mastersstudenter bland vilka man med tiden kan plocka talangfulla forskarstuderande. Länder i Asien med stora befolkningar bör kunna bjuda på ett ansevärt antal talangfulla individer, vilka med god utbildning bör kunna utvecklas till ledande forskare. Antingen de i en framtid väljer att verka vid KTH eller ej, bör det vara en vinst för KTH att ha medverkat som utbildningsanstalt för denna kategori av potentiellt mycket duktiga forskare från dynamiska utvecklingsländer.

Andra motiv som kommit upp under intervjuerna rör internationaliseringseffekter i vid mening. Det uppfattas som allmänt berikande att KTH har en mångfald av internationella engagemang och uppbyggnaden av campus i utlandet anses bidra positivt till de möjligheter som studenter och personal har att möta andra miljöer. Ett sådant campus skulle kunna bli en plats som det är naturligt att skicka studenter till för att göra examensarbeten, till exempel.

Ett annat skäl är av mera altruistiskt slag. Det uppfattas av några som rimligt att en svensk myndighet som KTH engagerar sig i att bygga upp högre utbildning och

forskning i länder som har en potential att utvecklas i demokratisk riktning och där det finns en seriös önskan om att bygga upp utbildningssystemet. Förvisso noterar man att exempelvis Sida (eller andra organisationer eller myndigheter) då borde vara inkopplade. Stöd och tillskott av resurser borde kunna tillskjutas av dessa andra organisationer som har ett intresse av att ett universitet byggs upp av KTH i ett annat land.

### *1.2.2 MOTIVEN FÖR KTH:S ETABLERING AV ETT UNIVERSITET I PAKISTAN*

Bland dem som vi intervjuat finns en större grupp som är skeptiska till om Pakistan är det rätta landet att för första gången för KTH:s del bygga upp ett campus och ett fullskaligt tekniskt universitet i. Man menar att det är ett land som bjuder på svårigheter som inte skulle finnas eller vore mindre i länder som Vietnam, Malaysia, Indonesien, Thailand eller Kina, där många västerländska universitet har valt att etablera sig med avknoppade campus eller nya universitet. Man tänker då på det problematiska säkerhetsläget med olika former av extremistiska inslag i samhället, såväl religiös som sekteristisk extremism, samt på hur fattigdomen emellanåt leder till våld och allmän brottslighet. Man tänker också på hur den islamska religionen genomsyrar samhället på ett sätt som inte är fallet i exempelvis Indonesien och Malaysia, som också är i huvudsak muslimska länder, och med de särskilda konsekvenser för kvinnliga kollegor och medföljande hustrur/sambos som detta kan ha. Man tänker i någon grad också på Pakistans komplicerade relationer med sina grannländer och funderar över vilka risker detta kan innebära för KTH:s personal.

Samtidigt är det en avvägning: man tycker oftast att det är riktigt att KTH inleder utlandsetableringar av detta slag och i denna skala, men tvekar inför att göra det i Pakistan. Men, erbjudandet om att genomföra en uppbyggnad av ett fullskaligt tekniskt universitet kommer från Pakistan och har riktats direkt till KTH. Detta är den möjlighet som KTH har fått. Även om det inte är optimalt bör man kanske ta chansen, resonerar man.

Ett antal omständigheter blir då viktiga, vilka ovillkorligen måste uppfyllas. De rör säkerheten på campus för personalen, de rör allmänna värderingar och regler på campus, de rör ekonomiska frågor för individen och för KTH, visavi den pakistanska



betalande motparten (HEC), och de rör andra omständigheter också. Vi återkommer till en del av detta senare.

Andra är mera entydigt emot att etablera campus i Pakistan. De kan vara positiva till utlandsetableringar generellt, men drar gränsen för dylika engagemang på ett sätt som utesluter att KTH ska göra det i ett land som Pakistan. Det är en alltför opålitlig regim, menar man, eller alltför instabil, och det är ett alltför osäkert land, politiskt såväl som säkerhetsmässigt för personalen. Vidare påtalar man att kriminaliteten är utbredd och att betalningsviljan vid ett eventuellt regimskifte är högst osäker, och påminner vidare om att korruptionen hör till världens högsta och att förfalskade studieintyg och mutor är snudd på regel, eller i vart fall direkt vanligt. Få har dock nämnt att kulturen och den tämligen starka religionen skulle vara skäl för att avstå från erbjudandet. Många tycker att det känns obehagligt med risken för attentat eller behovet av en mur eller ett staket runt campus, bevakat av väktare.

En annan men något mindre grupp bland dem som vi har talat med är positiva till att KTH bygger upp Pakistan Sweden University. Man tror på projektet, man ser stor potential i att få ett starkt fotfäste i ett land med omkring 160 miljoner invånare, vilket har ett närmast icke-fungerande eget universitetsväsende. Man noterar att representanterna för HEC förefaller ytterst seriösa och klara över vad de vill uppnå och vad som krävs. Man ser en möjlighet för KTH att expandera sin forskning, att bredda sin rekryteringsbas för studenter, och att skaffa sig viktig erfarenhet av ett så pass stort internationellt projekt. Detta är KTH:s bästa chans att få denna erfarenhet, och att ingå i den ligan av universitet som har genomfört uppbyggnad av campus i utlandet. Trots allt, påminner man, ska Pakistan stå för hela notan. KTH ska genomföra uppbyggnaden med full kostnadstäckning.

Man tror då inte att kriminalitet och korruption kommer utgöra särskilda problem, inte värre än i andra länder som skulle kunna komma ifråga. Man är inte orolig för politisk instabilitet och förutsätter att KTH kommer kunna dra sig ur projektet om betalningarna skulle dröja eller upphöra. Man är heller inte bekymrad över personalens säkerhet – den måste de pakistanska myndigheterna garantera och i sista hand måste var och en på KTH själv välja om man vill åka till Pakistan under en kortare eller längre period. Ingen som känner sig orolig för säkerheten, eller skulle känna sig begränsad av

kulturella eller religiösa förhållanden, kan tvingas att åka. Man tycker att projektet verkar spännande och väjer inte för de problem som kan uppkomma längs vägen.

### 1.3 ANALYS OCH BEDÖMNING

Förutsättningarna för att etablera ett universitet i Pakistan bär både på likheter och på skillnader gentemot andra internationella exempel som vi känner till. Någon vi talat med har hävdad att den pakistanska medelklassen utgör en betydligt mindre andel av landets befolkning än vad som gäller för andra asiatiska länder som vi nämnt tidigare. Även om folkmängden är stor (160 milj.) skulle andelen som har råd att betala för en västerländsk utbildning vara ganska liten. Detta skulle behöva undersökas närmare.

I det aktuella fallet skulle de inte behöva betala västerländska terminsavgifter – KTH får ersättning direkt från HEC under de år som avtalet varar. I den mån som KTH avser att under denna tid bygga upp en rekryteringsbas för att kunna locka pakistanska studenter till KTH, och detta i en framtid där det är tänkbart att KTH får och tvingas ta betalt av dessa studenter, är det viktigt att tillräckligt många kommer vara intresserade av detta. Till situationen hör att inte bara det högre utbildningssystemet i Pakistan är eftersatt – många barn går knappt i skola alls och många av de som gör det slutar efter blott några år.

KTH:s projektgrupp för Pakistan Sweden University (hädanefter kallad projektgruppen) har helt lämnat denna analys och bedömning åt HEC att göra. Med tanke på att tiotalet liknande etableringar av tekniska universitet planeras i provinserna Punjab och Sind måste man ställa sig frågan om studentunderlaget på den nivå som krävs faktiskt räcker till. Det är exempelvis inte osannolikt att det för många kommer att krävas ett introduktionsår av studier för att komma upp till den kunskapsnivå som krävs för att kunna bli antagen till en ingenjörsutbildning på KTH:s nivå. KTH bör försäkra sig om att det finns ett tillräckligt antal studenter som har en utbildning på den nivå som krävs, annars kan idén om breddat studentunderlag och i förlängningen möjligheten att rekrytera talangfulla doktorander komma att äventyras.

- Det är vår bedömning att det är strategiskt riktigt att KTH när tillfället är det rätta inleder uppbyggnad av utbildning och så småningom också forskning på plats i andra länder.
- Erbjudandet från Pakistan om att bygga upp ett tekniskt universitet med full kostnadstäckning under ett antal år skänker de grundläggande förutsättningarna för en universitetsuppbyggnad. Vi bedömer det som rimligt att KTH försöker etablera sig i Pakistan genom att utnyttja den fördel som stödet från den pakistanska staten ger i det aktuella fallet, och med målet att få ett fotfäste i en folkrik nation som i bästa fall går en ekonomiskt och socialt dynamisk utveckling till mötes inom ett eller ett par decennier.
- Vi ser inte för KTH:s del några andra övertygande motiv för att etablera sig i Pakistan än att det finns ett egenvärde i att KTH överhuvudtaget etablerar sig i större skala i utlandet. Andra motiv som vi hört, som exempelvis möjligheten att bredda och stärka KTH:s forskning, är inte i detalj analyserade eller motiverade på ett sätt som gör att vi finner dem tillräckligt övertygande för att gå in i det mångåriga engagemanget och åtagandet med Pakistan Sweden University.
- Den pakistanska motparten i form av HEC uppfattar vi som mycket seriös, men också nära beroende av förändringar i den högsta politiska ledningen i Pakistan. Små förändringar i den nationella politiken kan få stora konsekvenser för hur HEC fortsätter att arbeta. De närmaste månadernas politiska utveckling kommer förmodligen utvisa om de höga ambitionerna kvarstår under den fas då universitetet planeras börja byggas och de första utbildningarna planeras börja ges. Ett säkerställande av detta förhållande bör vara en förutsättning för att kunna fortsätta med projektet. KTH måste nogsamt följa den politiska utvecklingen i Pakistan fortlöpande, förslagsvis genom att upprätta en konstruktiv, regelbunden och förtrolig relation med Utrikesdepartementet i Sverige samt med personal vid svenska ambassaden i Islamabad som är specialiserad på att bedöma det dagspolitiska läget.
- Det kan i realiteten förutsättas att projektet kommer att stöta på olika allvarliga problem längs vägen. En insiktsfullhet om att ekonomiska problem och förseningar

kan komma att uppstå är nödvändig, också andra problem, men bör inte hindra att KTH fortsätter projektet. Däremot måste KTH på ett tidigt stadium formulera vid vilken punkt och vid vilka händelser som man faktiskt väljer att avbryta projektet. KTH bör undvika att stå oförberett och obeslutsamt väl en "kris" sker; då finns kanske inte tid att diskutera och väga för och emot, utan då kanske man måste agera snabbt. KTH bör upprätta en handlingsplan för eventuellt uppkommande krislägen.

## 2 PROJEKTETS LEDNING OCH STYRNING

Planeringen och genomförandet av Pakistan Sweden University är ett stort internationellt utvecklingsprojekt. Projektet kommer, om det genomförs, att ställa stora krav på KTH:s organisation. Komplexitetsgraden förstärks av såväl mellanstatliga intressen som att minst två departement är direkt inblandade. Mot denna bakgrund redovisar kapitlet uppfattningar och förhållanden relaterade till projektets ledning och styrning, samt vår analys och bedömning.

### 2.1 LÄGESBESKRIVNING

Sedan HEC närmat sig KTH med en förfrågan om att etablera ett universitet i den pakistanska staden Sialkot i östra Pakistan i provinsen Punjab, nära gränsen mot Indien, har professor Ramon Wyss, vice rektor för internationalisering, lett arbetet och handhaft kontakterna med den pakistanska motparten. De första stegen togs under hösten 2005, och sent det året eller tidigt under 2006 föredrogs ärendet första gången för KTH:s styrelse. I ett tidigt skede involverades också professor Åke Rasmusson i projektet. Ett antal personer har därutöver till och från bidragit med olika delar av planering och förberedelser. Under 2007 har projektgruppen formellt utökats med Bengt Sedvall, fastighetscontroller, och Susanne Odung, avdelningschef, båda på stiftelse- och ekonomiförvaltningen. Det har inte ingått i SISTER:s uppdrag att i detalj granska denna process.

Styrelsen har vid upprepade tillfällen fått föredragningar om hur projektet fortskridit. Skriftliga underlag förelades styrelsen vid dess möte den 19 februari 2007, varvid styrelsen som nämnts bordlade frågan och begärde en rad kompletterande underlag för att kunna fatta beslut om projektet.

Projektgruppen har varit i kontakt med såväl Utbildningsdepartementet som Utrikesdepartementet i Stockholm och svenska ambassaden i Islamabad. Både Leif Pagrotsky och Lars Leijonborg har formulerat Utbildningsdepartementets ståndpunkt i frågan genom brev riktade till den pakistanska berörda ministern. Projektet har tagits upp till diskussion vid ministerbesök, från båda sidor och vid olika tillfällen. Det går utöver SISTER:s uppgift att redovisa alla de kontakter som skett mellan KTH och

regeringens olika företrädare; vi har intervjuat några representanter från regeringskansliet och får begränsa oss till att redovisa deras uppfattningar.

## 2.2 INHÄMTADE UPPFATTNINGAR

Vi har mött ett brett spektrum av uppfattningar när det kommer till projektgruppens hittillsvarande arbete. Projektgruppen har genomgående givits beröm för den entusiasm som kännetecknat deras arbete med projektet. Många har understrukt att skall man lyckas med att sjösätta ett projekt av detta slag krävs en oförtröttlig entusiasm och en sann tro på projektet. Ingen har anklagat projektgruppens ledning för att sakna detta.

Samtidigt har många haft andra synpunkter. Synpunkterna rör huvudsakligen arbetsmetoderna, särskilt projektets *förankring* inom KTH:s organisation, projektgruppens *kommunikation* samt projektets *behov av olika erfarenheter*. Nödvändiga förutsättningar för att nå framgång i varje större projekt har beskrivits mera utförligt i exempelvis Engwall (1999).

### 2.2.1 FÖRANKRING INOM KTH

Många anser att projektet inte har förankrats väl inom KTH. Efter omorganisationen i olika skolor är de respektive skolornas egen ledning en viktig beslutande nivå inom KTH:s samlade organisation, och de fattar självständigt beslut inom en rad frågor som rör utbildningens innehåll och varande eller icke varande. Även forskningsprioriteringar görs självständigt inom skolorna. Projektgruppen har specificerat fyra utbildningsprogram som ska ges i Pakistan, inledningsvis planerade att starta hösten 2007, senare uppskjutet till våren 2008. Dessa utbildningsprogrammers mer exakta tänkta innehåll är obekant för oss men av programmets rubricering att döma torde de involvera åtminstone fem eller sex av KTH:s skolor. Lärarresurser skall därmed avsättas och planeras för. Knappast någon av dekanerna eller de grundutbildningsansvariga som vi talat med har tillfrågats om detta, oftare har de först i efterhand informerats om att dessa utbildningsprogram har föreslagits. Några av dem ser ändå inga stora problem med detta, andra ser stora problem och avfärdar bestämt att de skulle kunna finna utrymme för att tillhandahålla några större utbildningsblock inom någon av de föreslagna kurserna.

Även mottagandet av pakistanska studenter på KTH är en fråga man haft synpunkter på då man menar att man inte tillfrågats om förutsättningarna eller viljan till detta. Man uppfattar det emellanåt som om projektgruppen tämligen självständigt driver projektet utan att ha sökt stöd för detta i bredare lager inom KTH.

Andra återigen är inte förvånade över att förankringen inom skolorna inte varit särskilt djup. Man menar att så länge som inget beslut finns från styrelsen finns inga skäl att avsätta tid eller resurser på skolorna för projektet. Många har inte tagit projektet på allvar.

### *2.2.2 PROJEKTGRUPPENS KOMMUNIKATION*

Projektgruppens sätt att kommunicera sina visioner och planer hänger förstås nära ihop med förankringsarbetet. I den mån som det stämmer att förankringen varit bristfällig är det närmast självklart att detta betyder att kommunikationen också uppfattats som bristande. Några har påtalat att de inbjudits till informationsmöten av olika slag och vid olika tillfällen. Några menar sig har följt vad som planerats relativt väl och har inte känt sig förbigångna i olika avseenden. Några har samarbetat med projektgruppen och känner sig väl insatta i vad som sker. Andra är kritiska till att de inget fått veta om projektet och inte kallats till en eller flera mera formella genomgångar av förutsättningar, planering och projektering. Man menar att om det hållits en eller annan informationsträff för de som är intresserade av att komma och lyssna, är detta helt otillräckligt. Projektgruppen skulle ha kommit ut till skolorna och fört strukturerade samtal med skolornas ledningar och efterhört intresse och möjligheter för att delta i uppbyggnaden av universitetet och ge utbildningar där, även att bedriva forskning. Det ska tilläggas att även de som uttrycker ett stöd för projektet menar ofta att de inte informerats mer än i mycket svepande ordalag och de beklagar inte sällan att förankringen inte varit bättre. Detta har bidragit till en onödigt skeptisk hållning.

Kommunikationen riktas inte bara till KTH internt utan också till externa aktörer. Av stor betydelse är kommunikationen med ambassaden i Islamabad, UD i Stockholm samt Utbildningsdepartementet.

Ett större antal svenskar vid ett universitet i Pakistan, samt ett stort antal studenter som skall gå utbildningar på KTH i Stockholm, innebär mer arbete för ambassaden, främst i form av konsulärt arbete men också för det fall olyckor skulle inträffa.

Enligt ambassaden i Islamabad har de inte informerats i tillräcklig omfattning om projektets framåtskridande. Man har upprepade gånger bett att få fortlöpande information men utan resultat, även utan att få svar alls. De inspel som de har gjort gentemot projektgruppen har inte alltid bemötts. Med kort varsel har istället projektgruppen hört av sig med önskan om stöd och bistånd från ambassaden, vilket man ofta försökt tillmötesgå men inte alltid förmått. Agerandet från projektgruppen uppfattas från ambassaden som ett förbigående av dem och om okänslighet för hur internationella diplomatiska relationer brukar skötas.

Projektgruppens representanter har å sin sida uttryckt att de inte förstår varför enskilda tjänstemän på ambassaden inte verkar vilja bistå dem fullt ut. De menar att detta vore ambassadens skyldighet och ligga i dess intresse.

Enligt UD i Stockholm har man i princip ingen annan uppfattning än den som man har på ambassaden i Pakistan. UD har eventuellt en något mer distanserad syn på projektet och vi uppfattar att de mera generellt är bekymrade över en etablering i ett land som Pakistan, på grund av de säkerhetsproblem och politiska spänningar som finns där.

Projektgruppen har å andra sidan önskat en mer nyanserad information från UD om på vilket sätt säkerheten och den politiska situationen skiljer sig åt i olika delar av Pakistan. Förhållanden på gränsen mot Afghanistan kan vara tämligen skilda från vad som gäller i den del av landet där KTH planerar att etablera sig.

Utbildningsdepartementet är mer direkt berört. Både den förra och den sittande ministern har formulerat regeringens syn vid olika tillfällen. Den nuvarande statssekreteraren har informerat sig av såväl projektledningen som av rektor. Den tjänsteman som är kontaktperson för KTH inom departementet följer projektets utveckling.

Även inom Utbildningsdepartementet har man synpunkter på hur projektet har fortlöpt och hur kommunikationen med dem har skett från projektgruppens sida, och känner sig inte tillfreds med det sätt som informationen har förmedlats på.

Vi har inte varit i kontakt med ytterligare andra externa aktörer eller organisationer för att efterhöra hur kommunikationen har fungerat. Vi noterar dock att projektgruppen



har kontakter med en mängd svenska och internationella organ eller individer inom olika organisationer. Nära kontakter finns med det tekniska universitetet i Graz och i någon grad med andra universitet, exempelvis de franska och tyska universitet, som också funderar på en etablering i Pakistan.

### *2.2.3 PROJEKTETS BEHOV AV OLIKA ERFARENHETER*

Som tidigare har nämnts har projektgruppens hittillsvarande arbete karaktäriserats av entusiasm. Detta är nödvändigt i en fas när planer och visioner skall sättas upp och kommuniceras. Samtidigt återkommer många till att underlag genomgående har saknats eller varit otillräckliga, att kommunikationen varit haltande och att projektgruppen borde ha kompletterats med personer med erfarenhet av att leda stora projekt i tredje världen.

Vi har frågat vad det mer specifikt är för erfarenheter som i så fall krävs för att bygga upp ett nytt universitet i ett komplicerat land som Pakistan. Något beroende på de svarandes egen bakgrund har man resonerat kring behovet av personer med mångårig erfarenhet av att leda stora projekt, eventuellt inom de delar av näringslivet som opererar i dylika delar av världen, eller kring personer hämtade ur biståndssfären, men motsvarande lång erfarenhet av att bygga upp verksamheter i tredje världen. Man har också berört behovet av personer som är erfarna när det kommer till diplomatiska relationer.

## **2.3 ANALYS OCH BEDÖMNING**

Det arbete som projektgruppen hittills har utfört är omfattande. Det har inte varit möjligt för oss att i sin helhet granska hur detta har skett. De dokument som vi tagit del av, de intervjuer som vi gjort och de intryck som vi själva har fått har sammantaget byggt upp en bild vilken är relevant att redovisa. Det måste då stå klart för läsaren att detta rimligen inte är hela bilden utan en del, även om det kan vara en väl så viktig del.

Som redovisats har de uppfattningar som vi inhämtat främst rört projektgruppens arbetsmetoder, mer specifikt förankringen inom KTH, kommunikationen såväl externt som internt, samt projektets behov av olika erfarenheter. Vi har redovisat de synpunkter som riktats mot projektgruppens arbete och nedan lämnas våra

bedömningar av hur kommunikationen kan förbättras och riskerna avseende ledning och styrning kan minskas.

- Ett projekt av detta slag har flera faser och riskerna skiljer sig åt. Olika arbetsmetoder är lämpliga och olika lednings- och styrningsbehov finns vid projektets olika faser. Det är vår bedömning att det inledningsvis krävs ett stort mått av entreprenöriell anda och djärva visioner. Låt oss påminna om det storslagna i projektet: att KTH skall svara för den vetenskapliga uppbyggnaden av ett nytt tekniskt universitet i ett tämligen främmande land under uppemot ett decennium, med full kostnadstäckning från detta lands statsmakt. Det handlar om en stor möjlighet men också om en omfattande utmaning. Ett dylikt projekt kan knappast ros iland utan en närmast oförtröttlig optimism, särskilt i dess inledande skede. En liten projektgrupp med stort mandat som bärs upp av en sådan vision och optimism menar vi har varit ett riktigt sätt att inledningsvis organisera planeringsarbetet på. Det har också varit den vanliga organisationsformen i de utländska projekt som vi jämfört med.
- Ju längre ett sådant projekt fortlöper krävs också andra erfarenheter. Projektet går nu in i en fas (eller har redan gått in i en fas) som ställer höga lednings- och styrningskrav. Det är viktigt att projektgruppen tillförs de resurser som krävs för att gå vidare med projektet, inleda realiseringen av utbildningsprogram i Pakistan och antagningen av studenter till KTH i Stockholm, samt göra forskningsprioriteringar och detta tillsammans med HEC:s representanter i Pakistan och i konstruktiv dialog med svenska berörda statliga och eventuellt också privata intressen.

Vi bedömer att projektet nu behöver kompletteras med förstärkt projektledning och att arbetsgruppen måste breddas personellt och tillföras ytterligare kompetenser av olika slag. Vi tror att det behövs individer med erfarenhet av att driva stora och personalkrävande projekt i internationella sammanhang och, med stöd i internationella erfarenheter, att det behövs individer med erfarenheter av att bygga upp verksamheter lokalt i tredje världen, helst i den region/kultursfär som Pakistan tillhör.

- Vi är inte övertygade om att projektgruppen borde ha förankrat alla idéer brett och djupt inom KTH:s organisation innan de inlett arbetet. Vi bedömer att det finns en betydande risk för att vidlyftiga och visionära men likafullt potentiellt lovande projekt kvävs i sin linda om man tar hänsyn till alla röster och håller stora råd, kanske särskilt inom akademien. Däremot är det ytterst viktigt med en tydlig, regelbunden och saklig information. Projektgruppen har inte lyckats med denna del av sitt arbete, eller inte prioriterat den, vilket lett till att förtroendet för deras arbete är onödigt lågt i dagsläget. Det är nu av yttersta vikt att projektgruppen tillförs en stark kommunikationsresurs med ansvar både för intern och för utåtriktad kommunikation om hur arbetet fortskrider.
- Relationerna med svenska ambassaden i Islamabad och med berörda delar av regeringskansliet måste förbättras och tas till en nivå som är respektfull, förtroelig och regelbunden. Dialogen med dessa parter är i dagsläget av ett slag som inte är brukligt mellan en myndighet och dess huvudman eller med utrikesrepresentationen och det krävs sannolikt att KTH signalerar en tydlig vilja till omstart. De ställningstaganden om projektet som utbildningsministern gjort och skriftligen meddelat får uppfattas som tämligen ljumma, och detta bör stämma till eftertanke snarare än defensiv argumentation och icke koordinerade aktiviteter med den pakistanska myndigheten.

### **3 KONSEKVENSER FÖR KTH:S ORGANISATION**

En viktig del av uppdraget som KTH givit till SISTER handlar om riskerna för KTH:s organisation av att engagera sig i den omfattande uppbyggnaden av ett universitet i Pakistan. Samtidigt är detta något som det varit mycket svårt att utreda under de två månader som vi haft på oss. Vi har inte kunnat göra annat än att lyssna till olika uppfattningar som förmedlats till oss, samt i någon grad jämföra med andra universitet som gjort dylika satsningar tidigare. Vi har inte heller haft resurser till en mera fullständig genomgång av de dokument som producerats under projektets gång, eller andra relevanta dokument om KTH och dess organisation. Medan de uppfattningar som vi redovisar i det följande ofta kan tala för sig själva måste våra bedömningar omgärdas med vissa reservationer.

#### **3.1 LÄGESBESKRIVNING**

De exakta åtaganden som KTH avser att göra i form av utbildning och forskning är inte färdigförhandlade. Dessutom har de ändrats något under den tid som SISTER genomfört sin utredning, exempelvis genom att starten för de första utbildningarna har senarelagts. Vi uppfattar att också innehållet i utbildningarna fortsätter diskuteras. Det är alltså problematiskt att avgöra vilka konsekvenserna faktiskt blir och vika risker som finns – det beror på vad man till slut gör och hur man gör det.

I huvudsak har man skissat på fyra utbildningsprogram vilka presenterades för styrelsen vid dess sammanträde den 19 februari 2007. Därutöver ska ett antal mastersstudenter antas till utbildningar vid KTH i Stockholm, och omkring 400 forskarstuderande ska också antas till KTH i Stockholm under de åtta år som avtalet varar. Forskning ska successivt under dessa år byggas upp vid universitetet i Sialkot. I förlängningen hoppas man på att en industripark med också svenska företag ska etableras i anslutning till universitetet.

Enligt underlag (KTH, 2007) kommer ett knappt fyrtiotal lärare per år på heltid behöva engageras i undervisningen vid universitetet. Därutöver kommer handledningsresurser krävas på hemmaplan i Sverige, samt administrativa resurser i form av deltagande vid antagningen, projekteringen av och uppbyggnaden av det fysiska campuset, rådgivning

vid inköp av utrustning, etc. Oavsett exakt vilket antal individer man slutligen kommer fram till måste engageras står det klart att det kommer vara ett personalkrävande engagemang.

Den pakistanska motparten, HEC, är seriös. De vill bygga upp ett universitet av samma standard som KTH håller i Sverige, och är medvetet om de problem som florerar vid de redan existerande pakistanska universiteten. Följaktligen vill de att KTH ska skicka ledande forskare och duktiga lärare till Pakistan, och de vill att KTH:s representanter deltar vid antagning och granskning av sökande studenters meriter. Alla studenter skall exempelvis intervjuas för att komma förbi problemet med att ett bra betyg inte alltid speglar goda kunskaper, liksom ett mindre bra betyg inte alltid speglar mindre goda kunskaper utan kanske bara mindre ekonomiska resurser i hemmet till att betala mutor. En noggrann tillsyn av KTH i alla led rörande antagning och examination ses av HEC som en garant för att korruption inte slår rot. Detta kommer kräva personalresurser från KTH:s sida, men är sannolikt ett arbete som är helt nödvändigt att delta i, vid sidan av de lärar- och forskarresurser som måste till.

De olika frågor som vi valt att beröra och efterhöra och vilka kan få konsekvenser för KTH:s organisation är:

- Skolornas olika vilja och möjligheter att delta
- Utbildningens och forskningens vetenskapliga nivå
- Ansvaret för den personal som reser till Pakistan
- Olika villkor för svenska och pakistanska doktorander i Sverige
- KTH:s rykte och renommé
- Erfarenheter från University of Nottingham.

## 3.2 INHÄMTADE UPPFATTNINGAR

### 3.2.1 SKOLORNAS OLIKA VILJA OCH MÖJLIGHETER ATT DELTA

Situationen skiljer sig åt bland de olika skolor på KTH som berörs av de planerade utbildningsprogrammen. Några av dem har uttryckt en stor beredvillighet att både ta emot fler utländska studenter och doktorander och att skicka lärare på kortare och längre stationering till Pakistan. Andra skolor har helt avvisat detta och ställer sig oförstående till hur idén har kunnat komma upp utan att de tillfrågats och hur de skulle kunna finna utrymme i sin planering och bland sina verksamheter för att avsätta personalresurser för programmen och forskningen i Pakistan.

Projektgruppen är medveten om detta och det finns knappast skäl för oss att i detta läge i detalj försöka redovisa alla uppfattningar som finns kring detta. I korthet finns kanske ett par-tre skolor som har relativt goda forskningsresurser och jämförelsevis liten andel utbildning, och de har därmed inte lika stora möjligheter att finna personal som kan genomföra undervisning utomlands. De har eventuellt också forskning av ett slag som inte säkert kan utvecklas på plats i Pakistan, även om utrustning skulle införskaffas. Inom andra skolor är relationen mellan forskning och utbildning annorlunda och man är mera känslig för ett minskat studentunderlag. När svenska studenters intresse tryter för naturvetenskapliga och tekniska studier blir utländska studenter viktigare. Skulle studentunderlaget minska totalt sett kan det inte uteslutas att personal måste friställas – alla kan kanske inte framgångsrikt kompensera minskad undervisning med förstärkta forskningsanslag.

Situationen inom forskarutbildningen påminner om detta. På vissa institutioner får man närmast dagligen förfrågningar från hela världen, inklusive de ledande västerländska universiteten, om möjligheten att få genomföra en forskarutbildning, och man rekryterar endast de allra mest talangfulla och välmeriterade studenterna. Någon förtur för pakistanska studenter kan man inte tänka sig. Vid andra skolor och institutioner ställer man sig positiv till att bereda plats för ett mindre antal pakistanska forskarstuderande per år; man menar att merkostnaden för dessa är marginell och hoppas på motiverade och talangfulla individer.

### *3.2.2 UTBILDNINGENS OCH FORSKNINGENS VETENSKAPLIGA NIVÅ*

Frågan har rests om vilka som kan vara intresserade av att åka till Pakistan, och vilka som har möjlighet att göra så. Den försiktiga sondering som projektgruppen gjort under hösten 2006 genom en annons gav vid handen att många av dem som anmälde sitt intresse hade någon slags tidigare koppling till Pakistan. I andra sammanhang har det talats om att lite äldre lärare/forskare vid KTH skulle kunna vara en personalkategori som vore potentiellt intresserad; kanske är det inte alltid lätt att erhålla forskningsanslag de allra sista åren före pensionering, samtidigt som man kan ha en familjesituation som gör det lättare att vistas utomlands en längre period genom att eventuella barn vuxit upp och lämnat hemmet. Av samma skäl – avsaknad av barn i skolåldern som binder föräldrarna vid hemorten – har det talats om lite yngre forskare/lärare som en annan potentiellt intressant personalgrupp, kanske relativt nydisputerade personer i vad man kan kalla för postdoc-fasen av sina karriärer. Slutligen har även pensionerade personer nämnts; kanske finns det de som kan tänka sig att de närmsta åren efter sin pensionering fortsätta vara verksamma genom undervisning och handledning vid det tilltänkta universitetet i Pakistan.

Även på denna punkt går uppfattningarna isär. Medan somliga tycker att det utrymme och intresse som eventuellt kan finnas inom de ovan nämnda personalkategorierna bär på god potential, menar andra att detta är feltänkt. Om KTH vill bygga upp ett universitet av samma klass som KTH i Stockholm håller, måste man skicka ledande forskare och lärare. Man menar att det finns en risk med att skicka enbart unga personer som knappast hunnit bli i någon mening ledande, eller äldre, rentav pensionerade, personer som inte längre kan få forskningsanslag. Den litet fräna frågan har ställts om det är de individer som riskerar att friställas som KTH ska skicka till Pakistan, och vilka signaler detta skulle sända, inom KTH och gentemot Pakistan. Det man i själva verket oroar sig för är utbildningarnas och forskningens vetenskapliga nivå. Man menar att det vore olyckligt och negativt för KTH:s renommé om den uppbyggda verksamheten i Pakistan uppfattas som av lägre vetenskaplig kvalitet än den som KTH bedriver i Sverige.

Andra har frågat sig om det verkligen finns tillräckligt många intresserade personer inom KTH som vill bemanna utbildningarna på plats i Pakistan och leva och verka där under emellanåt långa perioder. Det är kanske inte uteslutet att KTH måste rekrytera

personer från andra lärosäten i Sverige (eller från utlandet). Och är det då KTH-standard som man bygger upp?

Andra återigen ställer sig tveksamma till om det verkligen är ett problem att rekrytera personer från andra lärosäten. Det finns inga entydiga skäl till varför de skulle vara mindre kvalificerade och om de på något sätt har en koppling till Pakistan sedan tidigare borde detta kunna vara en fördel.

### *3.2.3 ANSVARET FÖR DEN PERSONAL SOM RESER TILL PAKISTAN*

Vi har frågat om vilka risker som man bekymrar sig för gällande de som skall arbeta i Pakistan, och vilket ansvar som KTH har för den personal som åker dit. Detta sammanhänger med det lokala och nationella säkerhetsläget, vilket är en fråga som vi inte är skickade att analysera i sig, utan måste göras av experter på säkerhet i Pakistan och i regionen. De anställdas uppfattningar är ändå relevanta.

Några olika uppfattningar har i princip upprepats under intervjuerna. Ingen skall tvingas att åka till Pakistan ens under kortare tid – verksamheten där bygger på frivilligt intresse från KTH:s personal att engagera sig i denna. De risker som kan vara förknippade med vistelser där måste var och en ta ställning till. Det är i slutändan den pakistanska statens uppgift att garantera säkerheten på campus, och vidta de åtgärder som de bedömer nödvändiga för att säkerställa ordning och trygghet för studenter och personal. Man menar mot denna bakgrund att det är av yttersta vikt att det finns korrekt och neutral information tillgänglig om säkerhetsläget, vilken personalen kan studera och ta ställning till. Man menar ofta att man hittills inte sett sådan information, eller att den förefallit ensidig – antingen alltför negativ eller alltför skönmålande.

Den information som exempelvis UD tillhandahåller har utgjort ett exempel på sådant material som somliga uppfattat som ensidigt negativ (Sveriges ambassad, Islamabad, 2007). De skrivningar och rekommendationer som finns där rör hela landet, men tar inte hänsyn till de ganska skilda förutsättningar att leva och verka som gäller i de olika provinserna i Pakistan. Det område där Pakistan Sweden University planeras ligga hör till de mest stabila och lugna delarna av landet.

Det material som projektgruppen har sänt ut har av vissa uppfattats som exempel på något skönmålande skrivningar (KTH, 2007). Det är bekant att fackliga företrädare



reagerat mot enskilda formuleringar och låtit sina reservationer tas till styrelsens protokoll.

Vi har särskilt frågat om det finns uppfattningar som rör kvinnliga kollegors och medföljande hustrurs/sambos förmodade situation i Pakistan. Förvisso är denna situation oklar: å ena sidan är det pakistanska samhället genomsyrat av den islamska religionen med de värderingar som denna innehåller beträffande hur kvinnor bör klä sig och bete sig på offentliga platser. Å andra sidan är det uttalat att på campus skall vad vi kan kalla för en västerländsk värdegrund vara gällande avseende individuell frihet och jämlikhet mellan män och kvinnor. HEC har fullt ut stöttat denna ordning. Men, en tillvaro i Pakistan under kanske ett år innehåller inte bara ett liv inom campus murar utan också resor utanför. För det fall det verkligen är problematiskt att kvinnor rör sig ensamma på orten eller i näraliggande städer, klädda som de är vana vid i Sverige, är detta eventuellt ett hinder för att vilja åka och arbeta i Pakistan. En saklig och korrekt information om dessa och andra förhållanden är i vilket fall efterfrågad.

Det har inte framkommit några starka uppfattningar om varken kvinnors eller mäns särskilda förutsättningar att arbeta och leva i Pakistan. De flesta upprepar att det är upp till var och en att avgöra, och om någon känner sig kränkt av att inte kunna röra sig ensam utanför campus måste man själv dra konsekvenserna av detta och avstå från att åka. Flera menar att de accepterar att det är en annorlunda kultur som man åker till och inser att rörelsefriheten kommer vara begränsad – för män såväl som för kvinnor. Man håller dock hårt på en sekulär livsstil inom campus och en villkorlös lika respekt för kvinnliga och manliga forskares och lärares deltagande i verksamheten.

#### *3.2.4 OLIKA VILLKOR FÖR SVENSKA OCH PAKISTANSKA DOKTORANDER I SVERIGE*

Ett ganska stort antal doktorander planeras antas till forskarutbildning vid KTH, i Sverige. Det rör sig så vitt vi känner till om ca 400 stycken. KTH har idag över 1400 aktiva forskarstuderande. Tillskottet är därmed inte obetydligt även om det fördelas på minst åtta år.

En del av kritiken som formulerats rör ersättningsnivåerna för de pakistanska doktoranderna, till KTH. Är dessa i underkant av de faktiska kostnaderna för utbildning, utrustning och handledning kommer underskottet behöva täckas från annat

håll. Här finns en risk för att andra verksamheter får stryka på foten. Huruvida det förhåller sig på detta sätt kan vi inte ta ställning till utan förutsätter att KTH räknar på kostnaderna.

Det står dock klart att samtliga 400 pakistanska forskarstuderande inte kan erhålla doktorandtjänst. Istället planerar KTH ge dem stipendium som ungefär motsvarar svenskt studiestöd. Detta skulle innebära ganska skilda villkor för de pakistanska doktoranderna jämfört med de svenska, och de flesta andra. Särskilt de fackliga representanterna har uttryckt en oro för detta scenario (Universitetsläraren, 2007a, 2007b).

Någon gång har vi hört röster som tvärtom menar att detta inte är något bekymmer; villkoren är bättre än vad de skulle kunna räkna med i Pakistan och det är fritt att söka en utbildning på KTH om man vill. Villkoren måste förstås vara kända för den som söker. Olika villkor för olika doktorander på KTH innebär inte per definition ett problem, menar man.

### *3.2.5 KTH:S RYKTE OCH RENOMMÉ*

Vad betyder engagemanget i Pakistan Sweden University för KTH:s rykte, främst internationellt? Kan det stärkas, kan det riskeras? Är det avgörande hur projektet faller ut?

Liksom tidigare finns det de som känner oro och det finns de som är hoppfulla. De som ser risker snarare än möjligheter tänker ofta i termer av att den pakistanska nationens inte alltid så goda rykte skulle kunna svärta KTH:s namn. Detta skulle kunna ske oavsett hur projektet faller ut. Det är inte självklart att KTH:s rykte i detta fall skulle vara i en större riskzon om projektet på något sätt fallerar, än om det går bra. Man ser det som att de negativa saker som kan förknippas med Pakistan, inte minst genom nyhetsrapporteringen, som barnarbete, analfabetism, kärnvapen, illegal handel med mänskliga organ, religiös fundamentalism och strider med Indien och med talibaner, skulle svärta KTH oavsett hur projektet förlöper.

I skrivande stund har det under en tid pågått upplopp och omfattande demonstrationer i Pakistan vilket bemötts hårdhänt av polis och militär, med tiotals civila dödsoffer. Detta har slagits upp stort också i den svenska nyhetsrapporteringen och är ett exempel

på den ofta negativa bild som ges av Pakistan. Ovanstående röster frågar sig om KTH skall etablera sig i ett sådant land? Man menar att själva närvaron sätter KTH:s rykte på spel.

Det finns andra röster som menar att utfallet av universitetsuppbyggnaden i Sialkot är viktigt för vilket rykte som sprids i omvärlden om KTH:s förmåga att etablera sig utomlands och göra det som andra universitet på KTH:s nivå emellanåt gjort eller planerar för i olika länder. Om bara projektet utvecklas någorlunda väl är det ingen risk för KTH:s renommé. Skulle det inte göra det är dock risk för att KTH uppfattas som ett universitet som inte klarar av det som andra har klarat. Eftersom det finns ett stort egenvärde i att genomföra själva etableringen, som vi uppehållit oss vid i första kapitlet, blir framgången i detta avseende viktig enligt detta synsätt.

### *3.2.6 ERFARENHETER FRÅN UNIVERSITY OF NOTTINGHAM*

Ett antal av de punkter som tagits upp i de ovanstående avsnitten 3.2.2-3.2.5 togs också upp med University of Nottinghams vice rektor vid ett besök där i april 2007.

Nottingham var bland de första universiteten att etablera sig i Asien med ett helt campus, vilket i princip utgör en del av moderuniversitetet. Man gör ingen skillnad på examina avlagda vid campuset i Kuala Lumpur, Malaysia, eller i Nottingham. Det framgår inte på något sätt på examensbevisen var man genomfört utbildningen.

Nottinghams rykte och kvalitet skall vara detsamma oavsett var man studerat.

Campuset i Kuala Lumpur har fått en efterföljare i och med ytterligare en satsning i Ningbo, Kina.

För att inte det nya campuset skall uppfattas som ett farmarlag jämfört med moder-campuset krävs att undervisningen och forskningen verkligen håller samma klass. Ett sätt att säkerställa detta är att ha goda lönevillkor för den brittiska personal som reser dit, på det att det blir attraktivt att verka där även för framgångsrika professorer och andra som har goda villkor hemmavid. Detta har man också tillsett. En annan viktig pusselbit är att det skall vara meriterande att ha varit på campuset i Malaysia, eller i Kina, när man söker befordran inom universitetet. Det måste finnas ett tydligt incitament för att fullgöra en vistelse där. Även detta har man tillsett och tar hänsyn till vid bedömning om befordran.

När Nottingham påbörjade planeringen av en campusetablering utomlands var motivet på sätt och vis likartat det som vi förespråkade tidigare i denna rapport: man menade att det var strategiskt rätt – kort och gott. Skälen var egentligen inte mycket mer preciserade än så, inledningsvis. Man följde en övertygelse och satsade långsiktigt för att bli mer internationell. Man misslyckades med en etablering i Thailand, enligt uppgift på grund av otillräckligt finansiellt stöd från den thailändska partnern, men fortsatte med planerna och vann gehör i Malaysia. Man menar att det är helt avgörande med ett solitt ekonomisk stöd från värdnationen, eller dess representerande organisation.

Nottingham bildade liksom KTH en liten projektgrupp som arbetade intensivt med projektet. Någon djupare förankring inom universitetet ägnade man sig inte åt i det inledande stadiet. Vice rektorn menade att det är omöjligt att lyssna till alla olika uppfattningar och ta hänsyn till alla viljor när det kommer till denna typ av projekt. Gjorde man det skulle det aldrig bli av, säger hon. Nottingham hade heller inte nämnvärda kontakter med brittiska regeringen om saken, men de engelska universitetens situation är skild från de svenska när det kommer till ekonomi och självständighet. Under två år hade man däremot personal placerad i Malaysia för att på plats sjösätta projektet innan de första studenterna kom.

Man överskattade som redan nämnts kraftigt attraktionen i sitt eget namn. Man trodde att man skulle få 600 studenter vid första intaget, men fick 80. Långsamt byggde man upp studentbasen från denna nivå. Man gjorde också misstag när det gällde lönesättningen för lokalt rekryterad personal genom att man satte lönenivåerna för lågt. Detta gjorde att man inte kunde rekrytera den mest kvalificerade lokala personalen, och när avtalen väl var satta var det svårt att ändra dem på grund av nationella arbetsmarknadsregler. Längre drogs man med problem med att rekrytera tillräckligt duktiga lokala medarbetare – eller få dem att inte ha ett andra jobb vid sidan om för att kunna försörja sig. Skillnaderna i lön gentemot den brittiska personalen var också en källa till spänningar, och vilken blev onödigt skarp då den lokala personalen uppfattades ha sämre villkor än genomsnittet för malaysiska universitetslärare.

Vice rektorn hade också en intressant syn på frågan om huruvida man ställde sitt eget rykte och renommé på spel: hon menade att man inte tog någon särskilt stor risk i detta avseende (däremot eventuellt andra risker, som ekonomiska eller andra). Skulle något

gått snett som gjorde att man tvingats avbryta satsningen hade det varit lätt att hävda att det berodde på motparten. Då skulle Nottinghams renommé ha stått mot en malaysisk statlig organisation, i det här fallet, och Nottinghams trovärdighet bedömdes vara högre. Vice rektorn menade att det fanns en parallell situation gällande KTH och Pakistan: det borde vid ett eventuellt havererat projekt vara lätt för KTH att hävda att det var Pakistan och HEC som omöjliggjort en framgångsrik satsning genom sitt agerande. Omvärlden skulle rimligen ha lättare att tro på KTH än på pakistanska försäkringar om ord skulle stå mot ord. Någon större risk för KTH:s rykte kunde hon därmed inte se.

Nottinghams vice rektor, vilken varit ytterst ansvarig för uppbyggnaden av campuset i Kuala Lumpur, också på plats, varnade slutligen för att underskatta kostnader, ledningsresurser, attraktionskraften för den egna personalen att viljan åka till det nya universitetet, och för att överskatta sitt universitets egen förmåga. Hon menade att den egna självbilden i deras fall hade varit väl hög. Hon menade ändå att satsningen hade varit framgångsrik och i sig hade inneburit att University of Nottingham har stärkt sin position såväl ekonomiskt som vetenskapligt, och tagit placeringar i de brittiska rankningslistorna.

### 3.3 ANALYS OCH BEDÖMNING

Många har lämnat utförliga uppfattningar om konsekvenserna för KTH:s organisation av engagemanget med Pakistan Sweden University, men när uppfattning står mot uppfattning är det lätt att se det som att de tar ut varandra. Vi har försökt att systematiskt väga samman de fakta som vi funnit i redovisningar av olika slag, samt de många tankar och åsikter som lämnats oss. Erfarenheterna från University of Nottingham har också vägts in. Förhoppningsvis är det denna breda uppgiftsinsamling som skänker nödvändig giltighet åt bedömningarna.

- Utbildning och forskning av god kvalitet tar tid att bygga upp. Utbildningsprogram med olika inriktning byggs normalt upp successivt. Forskning utvecklas kumulativt och är beroende av individers intresse och val, och av tilldelning av ekonomiska resurser. Det är rimligt att betrakta uppbyggnaden av verksamheten vid universitetet

i Pakistan på samma vis. Därtill måste hänsyn tas till att verksamheten sker i ett utvecklingsland med de särskilda svårigheter som finns där.

Alla utbildningar bör inte bestämmas från början. Inte heller bör det fastställas hur många studenter som ska utbildas eller hur många forskarstuderande som skall antas till KTH. Man kan formulera mål men bör inte avtala om vissa definitiva antal redan vid projektets inledning. Avtalet och överenskommelsen med HEC bör innehålla etapper, vid vilka man utvärderar hur det har fungerat hittills och formulerar hur man ska arbeta vidare. Successivt kan man bygga upp fler utbildningar och öka antalet studerande på olika nivåer, och expandera forskningen. Åtta år är i detta sammanhang en kort tid för att bygga upp en verksamhet vid ett nytt universitet. KTH bör se sitt engagemang som betydligt långsiktigare än så, och söka verka för att uppbyggnaden sker i rimlig takt. I slutändan är det kvaliteten i utbildningen och forskningen som bör få styra. KTH bör lägga stor vikt vid kvalitetssäkring av de verksamheter som byggs upp i Pakistan. Fakultetsnämnden har rimligen en viktig roll att spela i detta sammanhang.

- Somliga skolor vid KTH är mer entusiastiska än andra inför utsikterna till uppbyggnad av nya utbildningsprogram. Det är rimligt att inleda en direkt dialog med dessa skolors företrädare och i samråd med dem utforma ett eller två utbildningsprogram till att börja med. De skolor som intagit en avvisande hållning bör visas respekt och man bör undvika att påtvinga dem deltagande i utbildningar som de inte känner entusiasm för utan istället ser som belastande. Det är därmed inte säkert att de fyra utbildningsprogram som föreslagits måste vara de slutliga, utan de bör vara föremål för omprövning. Ett nära samråd med utbildningsansvariga vid respektive skola är nödvändigt för att kunna få till stånd en kursplanering och bemanning som fungerar för alla parter. Åsikten har uttryckts att KTH saknar administrativ förmåga att föra hela projektet i hamn; ett sätt att hantera denna risk på är att bygga upp utbildningarna steg för steg, bland de delar av KTH där utrymme och intresserad personal finns.
- Sent under vårt arbete har tankar om att KTH skulle samordna sina planerade aktiviteter i Pakistan med något annat lärosäte ventilerats. HEC tycker enligt uppgift att detta vore bra, och det finns de inom KTH som också tycker att det är rimligt.

Projektgruppen har inte heller uttryckt någon annan uppfattning än att detta skulle kunna vara en idé att gå vidare med. Att HEC uttalat sin uppfattning i saken bör ses som ett tungt vägande skäl att ta frågan på yttersta allvar.

Vi har inledningsvis stått något frågande inför det faktum att kontakterna med de övriga universiteten i Europa som också inbjudits att bygga upp universitet i Pakistan inte varit mera utvecklade och intensiva. Vi bedömer ett allmänt närmare informationsutbyte mellan framför allt KTH och de franska, tyska och österrikiska projekten som viktigt. Under allra sista tiden av denna utrednings arbete har tanken om ett samarbete kring de första utbildningarna mellan KTH och TU Graz tagits upp, exempelvis genom att man startar de första utbildningarna tillsammans i Lahore och eventuellt också fortsätter att gemensamt bygga vidare på utbildningar och forskningsaktiviteter i en eller annan form. Om man rentav resonerar kring möjligheten att tillsammans bygga ett campus istället för var sitt är inte bekant för oss men vi anser att man inte bör stänga några dörrar i detta skede. En samordning, med TU Graz eller med något svenskt lärosäte, är sannolikt en god idé som skulle bredda basen för hela projektet, med avseende på studenter såväl som personal som vill åka till Pakistan. KTH bör noggrant överväga möjligheten till att samordna de planerade verksamheterna med ytterligare någon part.

- Det har legat i utredningens uppdrag att analysera vilka risker som projektet kan tänkas innebära för KTH:s goda namn och rykte. Vår bedömning är att risken för att KTH:s rykte skulle svärtas, antingen genom engagemangets art i sig eller om projektet fallerar, är överdriven. Vad gäller engagemanget i Pakistan som sådant torde omgivningens bild av detta hänga nära samman med hur motiven presenteras och hur hela projektet beskrivs. En professionell informations- och kommunikationsfunktion är av vikt, med beslutsfattare, media och det vetenskapliga samfundet som målgrupp. Om projektet på något sätt skulle avstanna eller fallera menar vi att KTH med hög trovärdighet kommer kunna hävda och visa att förutsättningarna i Pakistan varit alltför instabila och att mycket av skulden kan läggas på sådana yttre omständigheter.

På det hela taget torde KTH:s renommé och rykte bara ha att vinna på att de internationella engagemangen ökar och att KTH blir mer synligt i vår omvärld, givet

att KTH:s övergripande ambition är att stärka sin ställning som ett ledande europeiskt tekniskt universitet på högsta nivå.

- Vi uppfattar att det finns tendenser till att övervärdera KTH:s namn och rykte, inom KTH. Eventuellt är inte KTH ett fullt så attraktivt namn i omvärlden som man anser inom KTH. Man bör hålla sig med en beredskap för att rekryteringen av utländska studenter till ett utländskt campus kan visa sig vara svårare än man tror, åtminstone i början. Flera av de utländska universitet som har genomfört campusetableringar i utlandet har gjort denna erfarenhet.
- Man kan spekulera i om det långsiktiga och omfattande arbetet med Pakistan Sweden University kommer att få konsekvenser för hur mycket kraft som KTH:s organisation har över för andra internationella aktiviteter. Flera har kommenterat detta under intervjuerna. Det måste stå klart att uppbyggnaden av ett nytt universitet med dess utbildning och forskning är en krävande uppgift som skall tas på stort allvar. Under de år som uppbyggnaden pågår är det rimligt att KTH fokuserar på detta åtagande. Det sänder sannolikt en viktig signal både inom KTH och gentemot omvärlden och också Pakistan, om KTH visar att man prioriterar Pakistan Sweden University och inte samtidigt ägnar sig åt en uppsjö av andra krävande engagemang. Därmed inte sagt att KTH inte bör syssla med några andra internationella aktiviteter av viss omfattning och tidsutdräkt, men att ge prioritet åt en verksamhet innebär per definition att någon annan verksamhet inte ges samma uppmärksamhet.



## 4 FRAMTIDSSCENARIER

Man kan tänka i termer av möjliga framtidsscenarioer avseende KTH:s engagemang i Pakistan. En rad sådana scenarier är då tänkbara. Vi vill försöka renodla dem och presenterar härnedan tre olika scenarier och försöker summera riskerna i vart och ett av dem, för KTH:s vidkommande. De tre scenarier som vi beskriver är 1) KTH fortsätter enligt plan och bygger upp Pakistan Sweden University på egen hand och med den volym som planerats; 2) KTH drar sig ur projektet och avslutar samarbetet med HEC under innevarande år; 3) KTH och HEC reviderar planerna och söker en tredje väg, med samverkan med en tredje part *och/eller* med en reviderad etappvis uppbyggnad av verksamheten.

- 1) KTH kan fortsätta planeringen och uppbyggnaden av Pakistan Sweden University mer eller mindre enligt plan. De första utbildningarna skall i så fall börja ges i Lahore under 2008. Samtidigt påbörjas den fysiska byggnationen av universitetet i Sialkot. Håller tidsplanen skall de första studenterna kunna antas till universitetets nya lokaler under 2009. En mindre försening av byggnationen torde i sig inte vara allvarlig. Under åtta år framåt skall KTH tillsammans med HEC bygga upp verksamheten vid universitetet och successivt lämna över till lokala lärare och forskare. Det är sannolikt att KTH kommer fortsätta spela en viktig roll och ha en betydande närvaro vid universitetet även efter att den formella kontraktperioden avslutats.

De risker som finns med denna väg rör huvudsakligen KTH:s projektledningskapacitet att bygga upp ett nytt universitet. Själva skalan utgör den stora risken. KTH har tidigare framgångsrikt byggt upp nya verksamheter på andra håll än i de befintliga lokalerna – vi tänker förstås på Kista – men påminner också om att uppbyggnaden där tagit mycket energi och kraft bland berörd personal på KTH. Uppbyggnaden av Pakistan Sweden University är ett projekt av än större skala. Det finns en risk att KTH underskattar det arbete som åtgår för att fullt ut genomföra uppbyggnaden som det är tänkt.

Ett antal andra risker kan tänkas vilka kan störa och komplicera uppbyggnaden. Det kan visa sig vara svårt att få personal att stanna längre perioder i Pakistan eller överhuvud rekrytera personal till verksamheterna i Pakistan; det kan också visa sig

finnas större problem med rekryteringen av studenter än vad man trott. Vidare kan korruption och mygel bland studenter och lokalt rekryterad personal innebära problem. KTH:s personal kommer att leda uppbyggnaden av verksamheterna men kommer utgöra en minoritet av den samlade personalen på campus. Bekämpning av beteenden och ageranden relaterade till korruption, som uppfattas som "normala" i Pakistan, kan komma att ta mycket energi.

Det kan visa sig vara särskilt svårt att bygga upp forskning vid det nya universitetet; utrustning kan saknas eller visa sig vara felaktig, inköp av utrustning kan fördröjas eller andra ekonomiska resurser kan utebli vilket försvårar eller omöjliggör forskning, inte minst för de pakistanska kollegorna och forskarstudenterna som måste förlita sig på anslagstilldelning från nationella organ, vid sidan av uppgörelsen mellan KTH och HEC. Uppbyggnaden av teknik- och företagsparken i anslutning till campus kan visa sig vara svår att förverkliga; finns verkligen förutsättningar och fungerande lagstiftning för den typen av kunskapsintensivt företagande i Pakistan? Är svenska företag intresserade?

- 2) KTH:s styrelse kan välja att avbryta engagemanget med Pakistan Sweden University redan vid sitt sammanträde i juni 2007. Det avtal som internt går under beteckningen "PC II" och som reglerar de fortsatta relationerna mellan KTH och HEC bortom den inledande planeringsfasen, skulle då aldrig upprättas. De medel om ca åtta miljoner svenska kronor som HEC redan utbetalat till KTH skulle inte behöva återbetalas utan projektet avslutas formellt. Om det finns juridiska hakar i detta som komplicerar ett omedelbart avslutande är obekant för oss men bör noggrant undersökas före beslut.

Även om det rent juridiskt och formellt skulle gå att avsluta samarbetet med HEC och planeringen av universitetet torde ett sådant beslut leda till besvikelse och viss upprördhet inom den pakistanska myndigheten. Det finns en risk att de uppfattar det som om KTH har ställt ut långtgående löften och gjort muntliga utfästelser. Planeringen har redan gått mycket långt, till stora kostnader för den pakistanska staten i form av markuppköp, renovering av temporära lokaler för undervisning i Lahore, och för ersättning till KTH och sedermera till arkitekter i Sverige som ritat hela universitetsområdet i detalj. De pakistanska representanterna skulle med viss

rätt kunna känna sig ytterst besvikna, i värsta fall lurade. Detta skulle i sin tur kunna få konsekvenser för Pakistans relationer till Sverige överlag. Ett antal svenska företag är verksamma i Pakistan, och det är möjligt att försämrade relationer kan inverka även på dem. Den svenska ambassaden ser med stor oro på ett sådant scenario.

Redan idag går många pakistanska studenter på KTH:s utbildningar i Stockholm. Eventuellt finns en risk för att KTH får dåligt rykte i Pakistan och att det hittillsvarande studentunderlaget från Pakistan minskar.

KTH bör agera synnerligen taktfullt om man väljer denna väg. Rektor och styrelsens ordförande bör rådgöra med svenska regeringen före ett sådant beslut fattas.

Det finns en risk att KTH känner sig ”bränd” av ett avbrutet engagemang i Pakistan. Eftersom vi menar att en utlandsetablering är i princip rätt skulle KTH behöva se sig om efter en annan möjlighet att förverkliga detta. Finns då energin och viljan att starta om på nytt? Vi ser en risk att själva lusten går förlorad, åtminstone för en tid, vilket kan vara nog så allvarligt. Väljer KTH att avbryta kan det vara viktigt att snabbt fokusera på ett nytt projekt, med lärdomarna från Pakistan Sweden University i bagaget.

- 3) Det är möjligt att diskutera med HEC om en reviderad plan för uppbyggnaden av ett universitet. HEC har även föreslagit att KTH går samman med någon annan part. Det är inte omöjligt att något annat svenskt lärosäte skulle vara intresserat av att samverka med KTH kring detta. Vi känner till att Blekinge tekniska högskola har besökt universitet i Pakistan, men vad detta eventuellt har mynnat ut i är oss obekant. Andra lärosäten kan också vara potentiella samverkanspartners. Vi har redan nämnt att TU Graz finns med som ett alternativ att undersöka vidare. Projektgruppen har kontakter med dem i frågan. En samordning med dem skulle kunna röra den inledande utbildningen i Lahore, men skulle också kunna fördjupas och röra betydligt större delar av den planerade verksamheten.

Det finns en risk att en tredje part komplicerar projektet. KTH måste inte bara förhandla med HEC utan också kompromissa med ett annat lärosäte. Inte bara två

interna kulturer skall komma överens, utan kanske tre. Olika beslutsgång och olika arbetsmetoder kan innebära betydande hinder i umgänget. Detta kan i sin tur leda till förseningar eller friktion mellan individer eller mellan organisationerna. En medvetenhet om riskerna och en beredskap för att hantera uppkommande problem är viktigt.

Det finns överhuvudtaget en stor risk för att projektet försenas. Ett sätt att hantera denna risk på är att inte avtala om de tilltänkta åtta åren på en gång. Avtalet kan skrivas så att det finns etapper, där man utvärderar hur långt man kommit och vad man bedömer lämpligt att gå vidare med. Uppbyggnaden skulle kunna ske i långsammare takt, vilket vi bedömer som mer realistiskt.

Man kan naturligtvis tänka sig andra varianter, där en eller annan del av den planerade undervisningen och forskningen begränsas eller revideras på olika sätt. Det går långt utöver SISTER:s mandat att föreslå hur en reviderad plan eller en tredje väg skulle kunna se ut. Liksom beträffande de två ovanstående scenarierna vill vi visa på riskerna med ett sådant beslut, men ser också möjligheter.

\*

Vi upprepar att de tre presenterade scenarierna är renodlade karaktäriseringar. Varianter av många slag kan tänkas som lika sannolika eller relevanta att förhålla sig till. Vi har tidigare i rapporten presenterat ett antal bedömningar, men vi tar inte ställning till huruvida något av dessa scenarier är mer realistiskt eller riskfyllt än de andra.

## REFERENSER

- Engwall, M (1999): *Jakten på det effektiva projektet*, Thomson Fakta AB 1999:02.
- KTH (2007): *Pakistan Sweden University. UESTP-KTH*, Underlag för US beslut rörande Pakistanprojektet ver 10EWÅ, 2007-03-05.
- KTH US protokoll 1-07.
- Lindahl, M (2007): *Transnationell Utbildning – En internationell översikt*, CINDEC, KTH.
- Lundqvist, E, de Vos, A (2007): ”Branch Campus - Strategi eller Opportunism?”  
Examensarbete vid *Institutionen för Industriell Ekonomi & Organisation*, KTH
- Sveriges ambassad, Islamabad (2007): ”Reseinformation Pakistan”, [online]  
<http://www.swedenabroad.com/pages/print/general.asp?30431>, 2007-03-09.
- Universitetsläraren (2007a): ”Doktorander från Asien måste leva på stipendier... ”och bli lärosätenas underklass””, nr 5/2007, sid 4-5.
- Universitetsläraren (2007b): debattinlägg, nr 8/2007, sid 16.
- Världsbanken (2006):  
Higher Education Policy Note: “Pakistan: An Assessment of the Medium-Term Development Framework”, Report No. 37247, June 28, 2006, Human Development Sector, South Asia Region, The World Bank.

## TIDIGARE ARBETSRAPPORTER/WORKING PAPERS

- 2007:65 Enrico Deiaci & Göran Melin: Riskanalys av KTH:s engagemang i Pakistan Sweden University
- 2007:64 Göran Melin & Fredrik Scheffer: Gräddfil eller B-lag? Undersökning av anställningsformen biträdande lektor
- 2007:63 Anders Broström: Collaboration for competitiveness – Towards a new basis for regional innovation policy
- 2007:62 Anders Broström, Karla Anaya-Carlsson, Enrico Deiaci & Fredrik Scheffer: Vad kan Staten lära av en effektanalys av såddfinansieringsprogrammet? – En förstudie
- 2007:61 Enrico Deiaci, Anders Broström & Lars Geschwind: Högskola och region – ett trevande förhållande. Reflektioner över exemplet Västra Götalandsregionen
- 2007:60 Karla Anaya-Carlsson & Göran Melin: Den postdoktorala perioden för doktorsexaminerade läsåret 1998/99
- 2007:59 Fredrik Scheffer, Åsa Smedberg, Göran Melin: Fallstudie av en neurovetenskaplig forskarskola. Utvärdering av SSF:s satsning på National Network in Neuroscience
- 2007:58 Fredrik Scheffer & Göran Melin: Fallstudie av en biomedicinsk forskarskola. Utvärdering av SSF:s satsning på programmet Glykokonjugater i biologiska system
- 
- 2006:57 Enrico Deiaci: Utbildningsbranschen – drivkrafter, storlek och nya affärsmodeller
- 2006:56 Göran Melin & Andreas Högberg: "Alla blir professor". En framåtblickande utvärdering av befordringsreformen vid KTH
- 2006:55 Enrico Deiaci & Göran Melin: Considerations on university alliances. Motives, risks and characteristics
- 2006:54 Göran Melin & Rickard Danell: Effects of funding young, promising scientists
- 2006:53 Andreas Högberg, Peder Karlsson & Peter Schilling: "Det gäller inte bara pengar, vi behöver även idéer" En studie av samverkanspraktik vid fyra lärosäten
- 2006:52 Olle Edqvist: Internationalisering av svensk forskning. Reflektioner från ett antal fallstudier
- 2006:51 Linda Blomkvist & Göran Melin: Forskarstuderande under och efter utbildningen. Jämförande offentlig statistik från Sverige och Danmark
- 2006:50 Enrico Deiaci & Göran Melin: Hur mår klinisk forskning? – en studie av FoU-verksamheten i Landstinget i Östergötland.
- 2006:49 Enrico Deiaci, Peter Schilling & Åsa Smedberg: Att möta kompetensbehov hos små och medelstora företag. En studie av KK-stiftelsens satsningar på Expertkompetensprogrammet
- 2006:48 Andreas Högberg & Göran Melin: Utvärdering av SSF:s satsning på Junior Individual Grants
- 2006:47 Åsa Smedberg & Göran Melin: Utvärdering av SSF:s satsning på Senior Individual Grants
- 2006:46 Ulf Sandström: Forskningsdebattens vad, vem, hur och varför
- 2006:45 Lillemor Kim: Kvalitet kontra kvantitet: Högskoledebatten 2005 – 2006
- 2006:44 Peder Karlsson & Peter Schilling: Nya teorier – Ny kunskapsproduktion? Några teoretiska perspektiv på IVA:s universitetsframsyn 2005/2006
- 2006:43 Karin Caldwell, Ulf J Johansson, Anders Liljas (ordf) & Göran Melin (sek): Utvärdering av INGVAR (Individual Grant for the Advancement of Research Leaders) - med avseende på utformning, urvalsprocess och ledarskapsprogram
- 2006:42 Peter Schilling & Maria Johansson: Finansiering och strategi - En fallstudie över KK-stiftelsens profil- och plattformssatsning vid Blekinge Tekniska Högskola
- 
- 2005:41 Enrico Deiaci & Fredrik Lagergren med medverkan av Åsa Smedberg: Energisystemforskning – till vad och hur mycket? Utvärdering av programmet för Allmänna energisystemstudier
- 2005:40 Enrico Deiaci, Maria Johansson & Hans Westlund: Ju mer vi är tillsammans... – Utvärdering av Delegationen för regional samverkan om högre utbildning
- 2005:39 Maria Johansson, Lillemor Kim, John Storan & Sverker Sörlin: Bridging the Gap – Comparing Actions for Widening Participation in Higher Education in Sweden and England
- 2005:38 Anders Broström, Enrico Deiaci & Göran Melin: Vägval för Örebro universitet och Mälardalens högskola : Utredning av förutsättningar för fusion, allians eller annan samverkan
- 2005:37 Hans Lööf & Anders Broström: Does Knowledge Diffusion between University and Industry Increase Innovativeness
- 2005:36 Lillemor Kim & Per Janson: Kompetens för evidens – om Vårdalstiftelsens särskilda kompetenssatsningar
- 2005:35 Göran Melin: De nya kulturutbildningarna - en undersökning av nya typer av högskoleutbildningar på kulturområdet
- 2005:34 Enrico Deiaci & Anders Broström: Kunskapsregion Stockholm på världsmarknaden - möjligheter och utmaningar för det regionala tillväxtprogrammet
- 2005:33 Lillemor Kim & Ewa Olstedt : Utbildningsvetenskapliga kommittén - en ny aktör i forskningslandskapet

- 2004:32 Anders Broström, Enrico Deiaci & Sverker Sörlin: Tekniska universitet på världsmarknaden? -motiv och förutsättningar för en strategisk allians mellan KTH och Chalmers
- 2004:31 Sverker Sörlin: Institutssektorn, högskolan och det svenska innovationslandskapet
- 2004:30 Sverker Sörlin (ordf.), Mårten Carlsson, Britt-Marie Drottz-Sjöberg och Göran Melin: Utvärdering av det svenska medlemskapet i IIASA
- 2003:29 Göran Melin: Effekter av postdoktorala studier
- 2003:28 Hans Westlund: Regionala effekter av högre utbildning, högskolor och universitet. En kunskapsöversikt.
- 2003:27 Anders Broström, Hans Lööf & Carolina Sigfridsson: Kartläggning av högre utbildning och universitetsforskning i Mälardalen
- 2003:26 Bo Persson: Typifying Scientific Advisory Structures and Scientific Advice Production Methodologies
- 2003:25 Sandström, Ulf & Martin Hällsten: Företagens finansiering av universitetsforskning – en översikt i mars år 2003
- 2003:24 Janz, Norbert, Lööf, Hans & Bettina Peters: Firm Level Innovation and Productivity : Is there a Common Story Across Countries?
- 2003:23 Hans Lööf: Dynamic Optimal Capital Structure and Technological Change
- 2003:22 Ulf Sandström, Laila Abdallah, Martin Hällsten: Forskningsfinansiering genom regional samverkan
- 2002:21 Jan-Eric Degerblad, Olle Edqvist och Sam Hägglund: Utvärderingsspelet
- 2002:20 Laila Abdallah: Resultat eller process: Trender inom utvärdering av svensk högskoleutbildning under 1990-talet
- 2002:19 Henrik Karlsson: Konstnärlig forskarutbildning i Norden
- 2002:18 Ingrid Schild & Sverker Sörlin: The Policy and Practice of Interdisciplinarity in the Swedish University Research System
- 2002:17 Tobias Harding, Ulf Sandström, Sverker Sörlin & Gella Westberg: God avkastning på marginellt risktagande? Bidrag till en utvärdering av nordiskt forskningssamarbete inom ramen för NOS.
- 2002:16 Sverker Sörlin: Fungerar forskningssystemet? Några strategiska frågor för strategisk forskning
- 2002:15 Hans Lööf & Almas Heshmati: The Link Between Firm Level Innovation and Aggregate Productivity Growth: A Cross Country Examination
- 2002:14 Göran Friberg: Svenska Tekniker 1620-1920: Om utbildning, yrken och internationell orientering
- 2002:13 Maria Wikhall: Culture as Regional Attraction: Migration Decisions of Highly Educated in a Swedish Context
- 2002:12 PREST, University of Manchester: A Comparative Analysis of Public, Semi-Public and Recently Privatised Research Centres
- 2002:11 Henry Etzkowitz: The Triple Helix of University - Industry - Government: Implications for Policy and Evaluation
- 2002:10 Lillemor Kim: Masshögskolans paradoxer – fem inlägg i den svenska högskoledebatten
- 2002:09 Sverker Sörlin: Cultivating the Places of Knowledge
- 2001:08 Bo Persson: Reluctant Agencies: Sectorial Agencies and Swedish Research Policy in the 1980s
- 2001:07 Martin Meyer: Science & Technology Indicators Trapped in the Trippel Helix?
- 2001:06 Kunskapssystem i förändring, Verksamhetsprogram 2001-2003
- 2001:05 Verksamhetsberättelse 1999-2000, Föreningen för studier av forskning och utbildning
- 2001:04 Ulf Sandström: Om den svenska arkitektur-, bostads- och stadsbyggnadsforskningens karaktär
- 2001:03 Jenny Beckman, Mats Brenner, Olle Persson & Ulf Sandström: Nya arbetsformer inom diabetesforskning – studier kring en nätverkssatsning
- 2001:02 Lillemor Kim, Robert Ohlsson & Ulf Sandström: Kan samverkan mätas? Om indikatorer för bedömning av KK-stiftelsens satsningar
- 2001:01 Alexander Kanaev & Albert Tuijnman : Prospects for Selecting and Using Indicators for Benchmarking Swedish Higher Education