KLOSS

Kunskap och Lärande
Om Strategisk Samverkan

Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

JÖNKÖPING UNIVERSITY · KTH VETENSKAP OCH KONST · LINKÖPINGS UNIVERSITET · LUNDS UNIVERSITET · MÄLARDALENS HÖGSKOLA ESKILSTUNA VÄSTERÅS · Stockholms universitet · SLU · UMEÅ UNIVERSITET · UPPSALA UNIVERSITET

Förord

I februari 2013 inbjöd Vinnova Sveriges lärosäten till en diskussion om hur man kan bedöma och värdera samverkan. Äntligen, sa många, men svårt! Hur kan vi stärka vår sektor och samhällsutvecklingen i stort utan att skapa suboptimeringar genom att ”det som mäts och belönas blir gjort”? Efter ett intensivt diskuterande kom tanken – varför inte göra ett bredare projekt kopplat till uppdraget – där många lärosäten av olika karaktär deltar och skapar en erfarenhetsbas som stödjer utvecklingen av Sverige som ”världsmästare i samverkan mellan lärosäten och omgivande samhälle”.

Vi sökte representation av olika typer av lärosäten och tillfrågade högsta ledningen hos dessa – de allra flesta som blev tillfrågade svarade omedelbart ja på frågan om ett projekt i samarbete mellan lärosätena. Så skapades styrgruppen för det som sedermera blev projektet Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan (KLOSS). Vinnova var med på noterna och gick in med finansiering. Genom ett stort engagemang från alla styrgruppsmedlemmar och deras intresse av att knyta rätt personer till delprojekten har arbetet inom KLOSS genererat inte bara användbara resultat utan också ett fantastiskt nätverk – som sträcker sig utanför de direkt medverkande lärosätena. Projektet har koordinerats av ett projektkansli på KTH.

Målsättningen med KLOSS var att skapa kunskap om strategisk samverkan och att samla erfarenheter från olika typer av samverkansaktiviteter. Arbetet har drivits i två huvudinriktningar – att identifiera hinder för samverkan respektive att skapa arenor för samverkan. Sex delprojekt har genomförts av grupper sammansatta över lärosätesgränserna ledda av utvalda delprojektledare (se nästa sida). Resultaten framgår av den här rapporten, dels samlad i en syntes, dels i skrifter författade inom de olika delprojekten.

Det har varit ett intressant arbete, och organisatoriskt utmanande – såväl projektkansliet på KTH som de ansvariga delprojektledarna har haft avgörande betydelse för att KLOSS har haft god progress under hela projekttiden. Med denna rapport avslutas det formella KLOSS-arbetet – vi är dock övertygade om att det kollegiala utbyte som skapats kommer att nyttiggöras även framöver. Ur projektet har dessutom sprungit en fortsättning i projektet AkUt som prövar och studerar former för rörelse av akademisk personal ut till organisationer utanför högskolan.

Styrgruppen för KLOSS riktar ett varmt tack till alla deltagare i projektet för ett stort engagemang i arbetet, det är viktiga erfarenheter som har samlats, delats och utvecklats. Tack även till alla övriga engagerade och till Vinnova. Hoppas att du som läser hittar något som är intressant och inspirerande för din/er utveckling!

Stockholm i september 2015

Styrgruppen för KLOSS genom Margareta Norell Bergendahl
Vicerektor för samverkan, KTH, sammankallande i KLOSS styrgrupp

Styrgrupp

HiJ	Lars Niklasson, prorektor
KTH	Margareta Norell Bergendahl, vicerektor samverkan (sammankallande)
LiU	Peter Värbrand, vicerektor samverkan
LU	Klas Malmqvist, sektionschef för forskning, samverkan och innovation
MDH	Yvonne Eriksson, professor
SU	Hans Adolfsson, prorektor
SLU	Johan Schnürer, vicerektor samverkan
UmU	Agneta Marell, vicerektor samverkan och innovation
UU	Anders Malmberg, prorektor

Projektkansli

Johan Blaus, samordnande projektledare
Andreas Feldmann, projektledare
Folke Snickars, rådgivare
Anders Broström, huvudförfattare till sammanfattande rapportering

Delprojektledare

1A: Anna-Carin Ramsten, Linköpings universitet
1B: Anna-Carin Ramsten, Linköpings universitet
1C: Boel Elmroth, Umeå universitet
2A: Lars-Eric Larsson, Uppsala universitet
2B: Niklas Nordquist, Sveriges lantbruksuniversitet
2C: Johan Schuber, Kungliga Tekniska högskolan

Innehåll

SAMMANFATTANDE RAPPORTERING
Strategisk samverkan 7

DELPROJEKT 1A
Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning 27

DELPROJEKT 1B
Meritvärde av samverkan 43

DELPROJEKT 1C
Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld 55

DELPROJEKT 2A
Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten 73

DELPROJEKT 2B
Samverkansplattformar 85

DELPROJEKT 2C
Strategiska partnerskap 105

Strategisk samverkan

Möjligheter och modeller som stärker lärosätet som utbildningsinstitution, forskningsmiljö och samhällsaktör.

Sammanfattande rapportering från KLOSS-projektet.

Anders Broström (huvudförfattare)

Andreas Feldmann

Johan Blaus

KLOSS – KUNSKAP OCH LÄRANDE OM STRATEGISK SAMVERKAN

Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

JÖNKÖPING UNIVERSITY · KTH · LINKÖPINGS UNIVERSITET · LUNDS UNIVERSITET · MÄLARDALENS HÖGSKOLA ESKILSTUNA VÄSTERÅS · Stockholms universitet · SLU · UMEÅ UNIVERSITET · UPPSALA UNIVERSITET

Innehåll

Sammanfattning 10

Akademin i samhället – nya förutsättningar för direkt samverkan 11

Samverkan som strategisk möjlighet 12

Att undanröja hinder och skapa incitament för samverkan 14

- Identifierade möjligheter och fördelar 15
- Vilka är de största utmaningarna? 15
- Måluppföljning 16
- Hur ser potentialen för vidareutveckling ut? 16

Att upprätta strukturerade relationer 17

- Vilka är de identifierade möjligheterna och fördelarna med att utveckla strukturerade relationer? 17
- Framgångsfaktorer 18
- Vilka är de största utmaningarna? 18
- Måluppföljning 19
- Vilken stödjande organisation inom lärosätet krävs? 20
- Hur ser potentialen för vidareutveckling ut? 20

Ledarskap för stärkt samverkan 21

- Tillit till de akademiska kvalitetsinstitutionerna möjliggör kraftfulla prioriteringar 21
- Effektivt stöd är beroende av legitimitet och god organisation 22
- Fördjupat arbete kräver en fördjupad diskussion 23

Slutord 24

Bilaga – Projektet KLOSS 25

Källförteckning 26

Sammanfattning

I den här rapporten diskuteras *strategisk samverkan* – ett förhållningssätt till omvärlden som utgår från ambitionen att fördjupa lärosätets roll som långsiktig kompetensresurs och kunskapsnav i samhälls- och näringslivsutveckling. Genom att utveckla formerna för att värdera och stödja prioriterade former av samverkan och upprätta strukturerade relationer kan lärosätet långsiktigt stärka kvalitet och relevans i både undervisning och forskning. Viktiga frågor för svenska lärosäten är att...

... kontinuerligt se över vilka villkor för samverkan med externa intressenter som de anställda möter. Vid anställning och befordran kan meriter inom samverkansområdet på ett tydligare sätt än idag infogas i de bedömningar som görs. Även villkoren för personrörlighet mellan akademi och omvärld kan utvecklas, bland annat genom nya former för tillfälliga anställningar.

... utveckla sin strategiska förmåga till strukturerat utbyte med företag, offentliga verksamheter och andra organisationer som komplement till spontana samverkansprocesser. En rad arbetssätt och modeller för olika former av utbyte är tillgängliga, från att arrangera tillfälliga mötesplatser till mer långsiktiga former för utbyte kring särskilda områden och övergripande partnerskap med för lärosätet särskilt viktiga organisationer.

... förankra arbetet med strategisk samverkan i såväl den akademiska ledningen på alla nivåer som bland medarbetare generellt, samt utpeka ansvar för olika processer och områden.

... lita på de mekanismer för kvalitetsgranskning som finns inbyggda i starka akademiska miljöer för att våga göra nydanande prioriteringar.

... delta i och driva den vidare diskussionen, för att hålla ihop frågorna om ”impact” på samhällsutvecklingen med grundläggande frågor om förutsättningarna att bedriva högklassig forskning och utbildning.

Lärosätena bör inte nödvändigtvis sträva mot *mer omfattande* samverkan i alla dess former, men har mycket att vinna på att lyfta in samverkansfrågor i det övergripande kvalitetsarbetet på ett tydligare sätt. Detta förhållningssätt innebär att lärosätet inte prioriterar att stödja samverkansformer vars kostnader i termer av tid och resurser förväntas vara högre än den långsiktiga nyttan för forskning och utbildning.

Systematiskt arbete med kunskaps- och erfarenhetsutbyte kring samverkansfrågor kan hjälpa svenska lärosäten att realisera de höga ambitioner som finns runt om i landet. I förlängningen är detta arbete av vikt för Sveriges konkurrenskraft.

Akademin i samhället – nya förutsättningar för direkt samverkan

För det moderna lärosätet är täta kontakter med det omgivande samhället en naturlig del av verksamheten och identiteten. Parallellt med ständiga utbyten inom den akademiska världen pågår vid de allra flesta akademiska miljöer också kontinuerliga kontakter med det omgivande samhället. Samverkan och samspel med externa aktörer, t.ex. i form av verksamhetsförlagd utbildning, forskningssamverkan, informella kontakter, uppdragsverksamhet, deltagande i olika debattfora, etc. är en integrerad och väsentlig del av kärnverksamheten vid lärosätena – nu som tidigare.

Att det akademiska arbetet står i direkt kontakt med den raskt föränderliga omvärlden är en del av de förväntningar som riktas mot oss från allmänheten och från politiskt håll[1], men också en viktig faktor för kvaliteten i vår verksamhet. För den akademiska personalen, från doktorander till professorer, ger direkta kontakter med olika slags verksamheter och deltagande i olika slags fora för kunskaps- och åsiktsutbyte värdefulla impulser till utbildning och forskning. Perspektiv på vår verksamhet och vår kunskap från andra än våra kollegor inom akademin utmanar och vidgar vyer. Direkt medverkan i utbildning och forskning av experter från företag och andra organisationer är i många sammanhang en viktig kvalitetsfaktor. Genom såväl direkta utbyten som andra former av samverkan får lärosätet tillgång till viktiga kompletterande resurser, som stärker såväl forskning som utbildning på alla nivåer. Att utveckla formerna för samverkan handlar alltså både om att stärka nyttiggörandet av den akademiska kunskapsmassan och att skapa bästa möjliga förutsättningar för hög kvalitet i högre utbildning och forskning.

I den här skriften beskrivs några erfarenheter av hur lärosäten kan utveckla sitt arbete med (och genom) att stötta aktiviteter av dessa slag, som vi nedan refererar till *samverkan*, som ett led i sitt arbete att skapa bästa möjliga förutsättningar för hög kvalitet i högre utbildning och forskning. Men om samverkansaktiviteter nu är av så stort värde för det akademiska arbetet, behöver de alls diskuteras? Behöver samverkan stärkas, behöver den stödjas? Det är inte självklart att sträva mot *mer omfattande* samverkan, i alla dess former. Men det finns skäl att hävda att arbetet med och i samverkan kan utvecklas vidare. Det finns ett flertal viktiga drivkrafter som tillsammans medverkat till att lyfta frågan högre upp på dagordningen vid våra lärosäten.

För det första konstaterar vi att förväntningarna på forskare/lärare ofta är mångfacetterade och att även viktiga samverkansuppgifter i vissa sammanhang kan ha svårt att göra sig gällande i konkurrens med andra uppgifter. De akademiska meriterings- och belöningssystemen är ofta primärt inriktade på att värdera forskningsprestationer. Vid lärosätet kompletteras sådan utvärdering av uppföljning av insatser som lärare. Det finns anledning att fundera över om det finns aspekter av samverkan som är så viktiga för oss som lärosäte att de förtjänar att lyftas fram på ett tydligare sätt i vår återkoppling till de egna medarbetarna.

[1] Se Högskolelagens andra paragraf, där det slås fast att det i högskolornas uppgift skall ingå "... att samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet samt verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta".

För det andra konstaterar vi att samtidigt som intresset för aktivt utbyte med den akademiska verksamheten kan sägas vara större än någonsin i näringsliv och offentlig sektor har förutsättningarna för sådant samarbete också förändrats. För globalt aktiva företag har det blivit allt viktigare att prioritera i sina nätverk mot högskolor och universitet såväl inom Sverige som internationellt. För att behålla traditionella relationer och utveckla nya behöver vi som lärosäten se över vår förmåga att interagera organisation till organisation. Detsamma gäller – om än med andra förtecken än den globala konkurrensen – andra slags relationer som kommit att bli viktigare för oss som lärosäten, t.ex. i kontakter med regionsföreträdare och i samband med s.k. fundraising.

För det tredje inriktas tydligare än tidigare viss finansiering av forskning, i viss mån också av utbildning, mot målsättningar orienterade mot att stimulera innovation och att adressera samhällsutmaningar[2]. Det blir då naturligt för finansiären att ställa krav på sökande lärosäten att kunna visa upp tydliga bevis för att arbetet kommer bedrivas i aktiv samverkan med näringslivet och andra organisationer. EU:s satsningar inom Horizon 2020[3] och program som EIT[4] är tydliga exempel. Man kan i sammanhanget också konstatera att lärosätena har ett ansvar och ett långsiktigt egenintresse att gentemot den helt avgörande största finansiären av den egna verksamheten – de svenska skattebetalarna och deras företrädare – kunna påvisa olika aspekter av denna verksamhets samhällsnytta.

Samverkan som strategisk möjlighet

I denna skrift utgår vi från begreppet *strategisk samverkan*, med vilket vi syftar på ett förhållningssätt till omvärlden som utgår från ambitionen att fördjupa lärosätenas roll som långsiktig kompetensresurs och kunskapsnav i samhällets utveckling. Sådan samverkan stärker på längre sikt förutsättningarna för utveckling av relevans och kvalitet i utbildning och forskning, samtidigt som det berikar det omgivande samhället.

I begreppet *strategisk samverkan* ligger en tydlig dimension av prioritering. Minst två dimensioner bör övervägas:

- Stärks, för det första, den vidare akademiska miljön av att en eller flera lärare/forskare engagerar sig i samverkan?
- Gynnas, för det andra, den enskilde läraren/forskaren av att engagera sig i samverkan, i termer av akademisk meritering?

En sådan utvärdering är i praktiken sällan entydig eller lätt att göra, men ansatsen är ändå central för prioriteringar inom samverkan. Det måste finnas en tydlig och väl grundad förväntan om positiva effekter i den vidare miljön för att en viss form av samverkan skall kunna kallas strategisk. Vidare konstaterar vi att det finns särskild anledning att stödja samverkan

[2] Se Lunddeklarationen (2009).

[3] Horizon 2020 är ett forsknings- och innovationsprogram med en budget på nästan 80 miljarder Euro för åren 2014 till 2020.

[4] EIT (European Institute of Technology) är en EU-organisation som finansieras inom ramen för Horizon2020 och som i sin tur finansierar utbildningsinsatser med starka inslag av samverkan vid en rad europeiska lärosäten.

av ett slag där man tycker sig uppleva ett glapp mellan den enskilde lärarens incitament, givet rådande meriteringsnormer, och den vidare miljöns långsiktiga nytta. Det kan slutligen finnas anledning att reflektera över om det finns eller – till följd av reformer inom lärosätet och förändringar i dess omvärld – riskerar uppstå mekanismer som uppmuntrar till eller tvingar fram samverkan av ett slag som vare sig gynnar den enskilda läraren/forskarens akademiska utveckling eller den vidare miljön.

I syfte att illustrera ovanstående resonemang visas i tabell 1 en sammanställning av de fyra främsta direkta fördelarna av samverkan för den enskilde akademikern. Indelningen hämtas från ett arbete som presenteras av Perkmann och D'Este (2011)[5] baserat på en omfattande enkätundersökning.

Tabell 1: Motiv till samverkan för enskilda forskare/lärare.

	Exempel på former och aktiviteter
Lärande nätverk	- forskningsprojekt som involverar externa partners - avnämarråd kopplade till utbildningsutveckling - deltagande i olika former av fysiska och virtuella fora för diskussion och kunskapsutbyte
Tillgång till in-kindresurser för akademisk verksamhet	- medverkan av "praktiker" i undervisningsmoment (utan särskild ersättning) - möjlighet att använda avancerad utrustning ägd av extern partner för akademisk forskning - forskarutbildning eller adjungering av lärare/forskare finansierad genom överenskommelse med dennes arbetsgivare
Tillgång till pekuniära resurser för akademisk verksamhet	- ersättning för uppdragsutbildning - direkta bidrag till forskningsprojekt, centrumbildningar, etc. - samverkan som förutsättning för ekonomiskt stöd från extern finansiär
Kommersialisering	- immaterialrättsligt skydd - licensiering - forskningsbaserat företagande

Drivkrafterna till samverkan går naturligtvis i många fall bortom de direkta fördelar som den enskilde forskaren/läraren och dennes närmaste krets (ofta i form av en forskningsgrupp) har att vinna. Det finns gott om exempel på samverkan som ger fördelar i någon av de fyra kategorierna ovan, men som primärt drivs av ett strikt vetenskapligt engagemang för en viss sorts teknisk utveckling, för vissa värden och perspektiv i samhällsdebatten eller för att adressera så kallade globala utmaningar. Ändå är det värdefullt att som utgångspunkt för arbete med att stärka strategisk samverkan reflektera över i vilka sammanhang de potentiella fördelarna för den vidare miljön kan förväntas överstiga fördelarna för den enskilde forskaren/läraren och dennes närmaste krets. Sådan samverkan återfinns framför allt inom de två första av de fyra ovanstående kategorierna. *Lärande nätverk* kan till exempel stärka lärosätets varumärke och anseende eller ge viktiga impulser som stärker hela utbildningsområden/utbildningsprogram. Samverkan som ger *tillgång till in-kindresurser* kan kräva ganska omfattande arbete av enskilda akademiker för att få på plats och underhålla. Sådan samverkan kan dock många gånger

[5] Perkmann, M., D'Este, P., 2011. Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations. *The Journal of Technology Transfer* 36, 316-339.

komma att bli värdefull för fler delar av lärosätet, till exempel genom att ett problemorienterat samarbete involverar flera olika institutioner och miljöer eller genom att ett avgränsat samarbete breddas till att omfatta flera delar av lärosätet. Genom att stärka samverkan av ett slag som ger upphov till *lärande nätverk* och ger *tillgång till in-kindresurser* kan lärosätet verka för att strategiskt viktiga samverkansaktiviteter som kanske annars inte skulle komma till stånd eller som enskilda forskare/lärare skulle tvingas prioritera bort ändå genomförs.

Vi konstaterar vidare att det finns exempel på för samhället viktiga samverkansaktiviteter som kräver så pass stora insatser i termer av avsatt tid och engagemang – tid som alternativt kunde spenderats på utbildning och forskning – att de inte kan sägas vara strategiska i ovanstående mening. Sådana verksamheter bör, i den mån staten anser att de är viktiga och enskilda privata aktörer inte förväntas ha tillräckliga incitament att själva bära de aktuella kostnaderna, vara ett ansvar för övriga offentliga aktörer och stöttas av särskilda medel. Det kan exempelvis tänkas handla om att forskares/lärares kompetens tas i anspråk för mer omfattande expert-, utvecklings- eller utredningsuppdrag, vilket i regel bäst hanteras som uppdrag till lärosätet eller som tillfälliga hel- eller deltidsuppdrag utanför lärosätet.

I de två avsnitt som följer diskuteras hur ett lärosäte kan arbeta för att stärka strategisk samverkan som en integrerad del av lärosätenas långsiktiga verksamhet inom såväl utbildning som forskning.

Att undanröja hinder och skapa incitament för samverkan

Framgångsrik samverkan bygger på enskilda individers engagemang, förutsättningar och förmåga. Att kontinuerligt utveckla den enskildes förutsättningar att samverka med externa intressenter är därför en viktig uppgift i ett lärosätes samverkansarbete. Vid anställning och befordran kan meriter inom samverkansområdet infogas i de bedömningar som görs på ett tydligare sätt än idag. Detta kan dels behandlas som en fråga om hur man hanterar anställning och befordran generellt, dels handla om att utforma särskilda tillfälliga tjänster för lärare/forskare som förväntas ta ett särskilt ansvar för samverkansfrågor. Vidare kan villkoren för personrörlighet mellan akademi och omvärld utvecklas, bland annat genom att instifta nya former för tillfälliga anställningar och att se över hur lärosätet använder möjligheten att adjungera externt verksamma personer vars kompetens kompletterar den reguljära akademiska personalens.

Det är även intressant att fortsatt diskutera i vilken mån resultat inom samverkansområdet kan och bör ligga till direkt grund för medelsfördelning inom ett lärosäte. Som KLOSS delprojektrapport *Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning* visar finns vissa intressanta initiativ på fakultetsnivå som kan utgöra underlag för vidare lärande, men vi konstaterar att detta är en grannlaga diskussion omgiven av känsliga avvägningar.

Läs mer i KLOSS delprojektrapporter:
- *Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning*
- *Meritvärde av samverkan*
- *Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld*

Identifierade möjligheter och fördelar

Grundförutsättningarna för att ett lärosäte ska utgöra ett relevant kunskapsnav i samhället är att man lyckas bygga upp starka akademiska miljöer och att det i dessa miljöer återfinns individer som har ett utåtriktat engagemang. Att arbeta med de frågor som berörs här ovan är ett sätt att stärka dessa grundförutsättningar. Att uttalat integrera samverkansperspektiv i de resursfördelningsmodeller som används inom ett lärosäte skickar signaler om att dessa är viktiga och prioriterade delar av den akademiska verksamheten. Genom att göra det mer tydligt karriärsfrämjande att dokumentera och synliggöra aspekter av den akademiska verksamheten kopplade till viktiga samverkansaktiviteter i de rutiner för meritering som används stärker man en kultur och ett synsätt som naturligt integrerar samverkan i grunduppdragen.

Personrörlighet är ett verktyg för samverkan som är av betydelse såväl för relevans och kvalitet i forskning och utbildning som till nytta för mottagande organisationer. I samverkan är människor den viktigaste resursen och att låta människor röra sig mellan olika verksamheter kan vara ett mycket effektivt sätt att få till stånd denna ömsesidiga förståelse. Individer som är rörliga kompetensutvecklar både sig själva och sin organisation och det faktiska mötet ger nya nätverk som på sikt också kan ge fler och nya samverkansmöjligheter. En lärosätesledning som vill att dess forskare och lärare i högre utsträckning än idag ska röra sig ut från akademin under perioder måste se över vilka villkor som erbjuds, och överväga att direkt stimulera denna form av samverkan för att i viss mån kompensera för de nackdelar i form av utebliven tid för akademisk meritering som rörligheten medför. När det gäller den inåtgående personrörligheten i form av adjungeringar kan det finnas anledning att se över hur meriteringskraven är utformade, så att lärosätet med detta erbjudande riktar sig mot en grupp av personer som tydligt kompletterar den ordinarie fakulteten på ett sätt som kan stärka den vidare verksamheten, t.ex. genom att bidra med ny kunskap och kompetens till forskar- eller lärargrupper.

Vilka är de största utmaningarna?

För att insatser inom samverkan ska kunna lyftas fram och värderas måste man inom lärosätet utveckla tydliga kriterier för vilka former av engagemang utanför det strikt inomakademiska arbetet man vill bejaka, liksom rutiner för hur detta vägs in i centrala moment som tjänstetillsättning, lönerevision och arbetsfördelning mellan individer. Vi har ovan resonerat om hur dessa kriterier kan se ut, utifrån den övergripande tanken att identifiera samverkan som långsiktigt stärker utbildning och forskning vid lärosätet.

En central utmaning är att hitta vägar att integrera samverkansaspekter i de bedömningar av forsknings- och utbildningsskicklighet som görs[6]. Här navigerar lärosätena mellan två farhågor: å ena sidan att hamna i ett läge där samverkansskicklighet utvecklas till en ”egen” karriärväg med lägre ställda krav i de två andra dimensionerna, å andra sidan att de aspekter som berör samverkan uppfattas som mindre viktiga (och i praktiken därmed åsidosätts) av såväl granskare som sökande.

[6] I Holland pågår t.ex. ett intressant utvecklingsarbete vars utgångspunkt är att på såväl individnivå som för miljön åstadkomma balans mellan fyra dimensioner; forskning, utbildning, samverkan och ledarskap.

En central frågeställning vad gäller resursfördelningsmodeller är i vad mån förutsättningar inom olika discipliner och utbildningsinriktningar kan jämföras. Lärosätenas modeller för resursfördelning är samtidigt jämförbara och unika. Det finns få tydliga exempel på att samverkan vägs in i de prestations- och kvalitetsbaserade modeller som används[7].

Prestationsbaserad styrning medför att aktörerna i systemet anpassar sig till de mått och dimensioner som används och uppmärksammas. Detta kräver stor eftertanke om vad som ska premieras, för att undvika ineffektivitet eller direkt kontraproduktiva effekter. Erfarenheter från tidigare reformer i riktning mot prestationsbaserad finansiering av akademisk verksamhet påminner om att sådana system med tiden riskerar medföra beteenden som inte är i linje med de ursprungliga intentionerna[8]. Modeller för medelsfördelning behöver därför med jämna mellanrum ändras och justeras.

Måluppföljning

Om samverkan är en strategisk fråga för lärosätet bör detta synas i styrdokument som rör anställnings- och befordransfrågor. Samverkan kan hanteras både som en egen kategori och integrerat i vetenskaplig skicklighet och pedagogisk skicklighet för utformning av exempelvis en cv-mall[9].

I vilken mån har meriter med koppling till samverkansfrågor visat sig ha reell betydelse i lärosätets anställningsbeslut? Det lärosäte som väljer att vidareutveckla sitt regelverk för meritering och anställning kan med fördel följa upp utfallet.

Hur ser potentialen för vidareutveckling ut?

En genomgång av anställningsordningar från en rad svenska lärosäten visar att det finns möjligheter att prioritera samverkan. Samtidigt kunde det konstateras att erfarenheter kopplade till samverkan generellt prioriterades lågt i existerande anställningsordningar och cv-mallar. Det finns mycket kvar att göra vad gäller att utveckla sätt att formalisera och lyfta fram sökandes olika kompetenser och förmågor gällande samverkan.

Vi konstaterar att lärosätena har olika förutsättningar att bedriva och utveckla samverkan. Geografiskt läge, regional kontext, ämnesområden, kultur, historia och identitet skiljer sig åt mellan lärosäten. Utformning av regelverk kring resursfördelning, meriteringssystem och personrörlighet kommer därför även framöver att behöva skilja sig åt. Gemensamt och ömsesidigt lärande kring dessa frågor är dock fortsatt intressant.

Inåtgående personrörlighet, utöver direkt rekrytering till reguljära tjänster av personer som närmast arbetat utanför universitets- och högskolesektorn stöds idag av särskilda anställningsformer som ”gästlärare”, olika former av adjungeringar, etc. Dessa är idag till stor del formaliserade i anställningsordningar och styrdokument och följs upp vid de flesta lärosäten.

---

[7] Se KLOSS delprojektrapport *Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning*.

[8] Se t.ex. Rebora, G, Turri, M. (2013). The UK and Italian research assessment exercises face to face. *Research Policy* 42, 1657–1666.

[9] Se KLOSS delprojektrapport *Meritvärde av samverkan*.

Vi konstaterar att det skulle finnas fördelar med att upprätthålla en gemensam titulatur för sådana tjänster vid svenska lärosäten för att öka tydligheten.

Lärares och forskares personrörlighet till annan sektor mäts idag inte systematiskt. Ett nationellt projektarbete som syftar till att bygga vidare på insikter från KLOSS-projektet och stärka den utåtgående rörligheten (under namnet KLOSS AkUt) är redan igång. Ett betydande gemensamt lärande kan åstadkommas genom fortsatt samarbete mellan universitetsledningar och förvaltningar men även fakulteter och institutioner vid respektive lärosäte.

Att upprätta strukturerade relationer

Framgångsrik samverkan innebär att relationer byggs och kunskap flödar mellan lärosäten och aktörer i det omgivande samhället. Kvalitet i samverkan handlar i det perspektivet om lyckosam kunskapsöverföring – i båda riktningar – och om att uppnå gemensamt uppställda mål. Nyckeln till sådan framgång handlar om att etablera, fördjupa/bredda och befästa relationer mellan ett lärosäte och företag eller andra organisationer. Det är därför en viktig uppgift för våra lärosäten att som komplement till spontana samverkansprocesser utveckla strukturerade relationer med företag, den offentliga förvaltningen och andra organisationer. Vi konstaterar att det finns en växande erfarenhet av att arbeta i sådana former bland svenska lärosäten. För det första arrangerar lärosäten i egen regi en rad möten och mötesplatser av uppsökande, behovsstyrda eller inventerande karaktär (”matchmaking”, ”AIMday”, etc.) i syfte att initiera nya och fördjupa befintliga kontakter med externa organisationer. För det andra bedriver lärosäten systematiskt samarbete (”plattformar”) med externa organisationer formerat kring särskilda frågeställningar eller forskningsområden i plattformar. För det tredje utvecklar lärosäten relationer med enskilda viktiga samarbetspartners kring gemensamt formulerade långsiktiga åtaganden och förväntningar (”partnerskap”).

Läs mer i KLOSS delprojektrapporter:
- *Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten*
- *Samverkansplattformar*
- *Strategiska partnerskap*

Vilka är de identifierade möjligheterna och fördelarna med att utveckla strukturerade relationer?

Studier av närmare 70 olika initiativ till att upprätta strukturerade relationer har identifierat en mängd möjligheter till att långsiktigt stärka utbildning och forskning. De potentiella vinsterna ligger både hos den enskilde forskare/lärare som deltar i utbyte med omvärlden och för lärosätet som helhet. Våra erfarenheter visar att arbetet med att etablera strukturerade relationer kan beskrivas som fullt ut lyckat först då vinsterna av att lyfta upp kontaktskapande funktioner till en högre organisatorisk nivå upplevs som tydliga för såväl den enskilde forskaren/läraren som för personer i den vidare miljö som (ofta indirekt) berörs.

Att upprätta strukturerade relationer innebär inte att en utpekad kontaktperson eller stödfunktion tar över ansvaret för samverkansprocessen. Det övergripande syftet är att bredda befintliga nätverk och att göra det effektivare för akademiska grupperingar att etablera kontakter med samarbetspartners i lärosätets omvärld. Genom att institutionalisera vissa typer av kontakter får lärosätet som helhet lättare att nå fram till partners med vilka man idag inte har några utvecklade kontakter (t.ex. mindre företag) men också att lyfta vissa kontakter ”högre upp” i beslutskedjorna inom stora företag och inom den regionala förvaltningen. Därigenom har lärosätet möjlighet att stärka sin roll som långsiktig kompetensresurs och kunskapsnav i samhälls- och näringslivsutveckling och stärka det egna varumärket gentemot presumtiva studenter och den nära omvärlden.

Att strukturera viktiga relationer förtydligar lärosätets roll som samhällsaktör och underlättar för lärosätet att synliggöra en del av det utbyte med omvärlden som pågår. Därigenom bidrar arbetet med strukturerade relationer till det kontinuerliga arbetet kring rykte, anseende och legitimitet gentemot omvärlden.

Framgångsfaktorer

Från de studier som bedrivits kan fyra faktorer lyftas fram som utmärkande för framgångsrikt arbete med strukturerade relationer. För det första krävs god strategisk förankring; de strukturer som upprättas måste svara mot väl formulerade behov av stärkt samverkan. För det andra präglas framgångsrika relationer av en ömsesidig attityd av nyfikenhet och respekt för de olika organisationernas roller och drivkrafter. För det tredje måste förväntningar hanteras på ett skickligt sätt. Mål och medel bör definieras och där så är tillämpligt regleras i överenskommelser. Det är också viktigt att det finns en tillåtande attityd till att några av de viktigaste effekterna av samverkan kan låta vänta på sig. För det fjärde är projektledarkompetens en avgörande faktor. Lärosätet måste säkerställa att man har rätt kompetens att bemanna operativa och stödjande funktioner, och vara lyhört för att kraven på kompetens ofta varierar över tid, mellan olika faser i samarbete, osv.

Partnerskap, mötesplatser och plattformar kan hamna i ett läge där man inte uppnår de mål som satts upp. Detta kan hända även om alla de fyra förutsättningar som nämns ovan finns på plats. Därför är det viktigt att organisationen utvecklar en förmåga att avveckla verksamhet. Att ha aktivt avslutat insatser tidigare än först avsett bör inte betraktas som ett tecken på misslyckande utan som ett viktigt led i ett framgångsrikt arbete med att utveckla strukturerade relationer.

Vilka är de största utmaningarna?

Att arbeta med strukturerade relationer till stöd för samverkan introducerar nya möjligheter, men också nya spänningar. De resurser som används för att upprätta, utveckla och utvärdera relationer på högre organisatorisk nivå hämtas i regel från andra delar av lärosätets organisation (t.ex. i form av centralt placerade stödfunktioner) än de som förväntas dra direkt nytta av utvecklad samverkan (t.ex. de institutioner vars utbildnings- och forskningsverksamhet berörs). Det är inte självklart att lärosätets övergripande prioriteringar och sätt att hantera en relation till en extern partner stämmer överens med den enskilde forskarens/lärarens preferenser kring till exempel kontraktsskrivning och vilka beslutsvägar som ska användas. Dessa asymmetrier

och risken för byråkratisering ställer höga krav på lärosätet, och kanske särskilt på de stödfunktioner för strukturerade relationer som byggs upp.

Framgångsrika relationer grundas oftast på god ömsesidig kännedom och förståelse. Detta måste hanteras i de relationer lärosätet utvecklar, t.ex. genom att säkerställa att partners förstår vilka åtaganden ett lärosäte kan och inte kan göra. I samtliga de initiativ som analyserats poängteras vikten av att alla parter är överens om syfte och engagemangsnivå. Det finns många exempel på väl fungerande strukturer där både mål och engagemangsnivå skiljer sig åt mellan olika parter. I sådana sammanhang är det extra viktigt att alla är införstådda med dessa skillnader. Vidare betonas vikten av att avtal och överenskommelser följs upp regelbundet. Att följa upp gentemot överenskomna målsättningar är en viktig del av att vårda relationen som sådan, men uppföljning måste också göras med lärosätets egenintresse för ögonen.

Måluppföljning

Det är i regel behäftat med svårigheter att följa upp utfallet av de insatser som görs för att upprätta strukturerade relationer. Våra resultat tyder dock på att måluppföljning är lättare att hantera i initiativ som är långsiktiga till sin natur. Värdet av att arrangera ”mötesplatser” är således än svårare att utvärdera än värdet av att bygga upp ”partnerskap”. För utvärdering av mötesplatser används ofta enkäter som utvärdering och måluppföljningen fokuseras snarare på en blandning av generell nöjdhet och indikatorer för framtida resultat snarare än faktiskt uppnådda resultat.

Mötesplatser, plattformar och partnerskap bör löpande följas upp och utvärderas utifrån de mål som satts upp, men också utifrån lärosätets övergripande strategi. I centrum för den senare formen av uppföljning står frågor om kostnader och mervärden av att upprätthålla strukturerade relationer på organisatorisk nivå, jämfört med samverkan baserad på forskares/lärares personliga relationer. Två grundläggande frågeställningar bör här stå i fokus:

- Är det effektivare för målgruppen att utnyttja de strukturer som byggts upp jämfört med att skapa och utveckla de nödvändiga kontakterna själv?
- Bidrar den struktur som upprättas med större mervärde för lärosätet som helhet än vad det kostar att underhålla och utveckla den?

Dessa frågor är i regel omöjliga att besvara entydigt. Generellt kännetecknas de strukturerade relationerna av att det finns viss formell tilldelning av resurser för att upprätthålla relationen, vilket underlättar analysen. Dock finns ofta även ”in-kind”-resurser i form av dold arbetstid utspridd på många personer, vilken är viktig att försöka fånga upp i utvärderingar. Uppskattningar av mervärdet är ofta ännu svårare. Hela nyttan av en strukturerad relation kan ta mycket lång tid att realisera. Däri ligger också den kanske största utmaningen, att på ett rättvist sätt bedöma potentialen hos olika initiativ.

Analysen av kostnaderna bör utgå ifrån uppdelningen mellan att (1) bygga, (2) underhålla och att (3) använda den strukturerade relationen. Även om det i vissa fall handlar om samma individer som utför samtliga aktiviteter, är uppdelningen viktig för att synliggöra att det är en arbetsinsats förknippad med att bygga och underhålla/utveckla en relation. Ibland är det olika

personer och då är det ännu viktigare att visa på de olika rollerna. Uppdelningen mellan att bygga och underhålla en strukturerad relation motiveras av att för att en strukturerad relation ska vara långsiktigt bestående räcker det i praktiken att den kontinuerligt bidrar med större värde än de resurser som krävs för att hålla den igång[10].

Uppföljning och insatser måste utgå från en realistisk bild av vad som kan åstadkommas. Våra studier visar att enbart en begränsad del av alla de kontakter som initieras leder vidare till konkret utbyte. Ungefär ett av tio möten som kommer till stånd vid av lärosäten organiserade ”kontaktmässor” och liknande leder vidare till en utvecklad relation. Vid formering av plattformar och partnerskap beskrivs övergången från formering till förvaltning som en utmaning. Formeringsprocessen präglas typiskt av öppna, kreativa och relativt förutsättningslösa diskussioner; problem tillstöter när villkor för samarbete skall specificeras och ömsesidiga förväntningar konkretiseras.

Vilken stödjande organisation inom lärosätet krävs?

För att en relation ska anses strukturerad är det nödvändigt att det finns personer som har i uttalad uppgift att underhålla och utveckla relationen. Vi ser att flera av de studerade initiativen inte bara är förankrade i lärosätets ledningar, utan att personer ur ledningen ofta deltar aktivt i att upprätta och utveckla strukturerade relationer. Vi ser detta som viktigt för att stödstrukturen ska bidra till att implementera lärosätets strategi. I vissa av de studerade initiativen har det på längre sikt till och med visat sig att mycket hög grad av extern finansiering kan medföra sämre förankring i verksamheten hos de medverkande organisationerna[11].

Ytterligare en utmaning är att kommunicera de strukturerade relationerna till forskare och lärare, dvs. de som ska använda strukturerna. De tilltänkta användarna måste känna till strukturen och uppfatta den som lättillgänglig och användbar. En bred kännedom och ett brett intresse kräver såväl aktivt intresse och engagemang från ledande akademiska företrädare (forskningsgruppsledare, prefekter, etc.) som professionellt internt informationsarbete.

Hur ser potentialen för vidareutveckling ut?

Vi konstaterar att det finns en bred rörelse bland svenska lärosäten både mot att utveckla mer strategiska förhållningssätt och tydligare strukturer kring några av de för lärosätet viktigaste externa relationerna och till att aktivt upprätta mötesplatser där företrädare för den egna verksamheten kopplas ihop med intresserade avnämare. Under de närmaste åren kan vi förvänta oss en hel del lärande kring hur detta arbete bäst bedrivs – såväl i utvärdering och dialog mellan lärosäte och de olika externa aktörer som deltar som mellan lärosäten. En utveckling av finansieringssystemet i en riktning som för närvarande diskuteras med nya krav på att redovisa utfall av samverkan[12] kan komma att driva på utvecklingen. Vi konstaterar att en sådan utveckling skulle kunna ge positiva impulser så länge de mekanismer som införs utformas på

---

[10] Se exempelvis lärdomar från *Administrative Assessment Exercise* (2014), KTH.

[11] Se KLOSS delprojektrapport *Samverkansplattformar*.

[12] Se exempelvis “impact cases” i Storbritannien (Technopolis group, 2010. REF Research Impact Pilot Exercise Lessons - Learned Project: Feedback on Pilot Submissions. Report to HEFCE), men även Vetenskapsrådets förslag till regeringen från december 2014 (FOKUS) och det pågående arbete som drivs av Vinnova.

ett sådant sätt att varje lärosäte stimuleras att utveckla strukturerade relationer till stöd för den egna strategin, snarare än att stimuleras till att bete sig på ett likformigt sätt.

Ledarskap för stärkt samverkan

Det finns många positiva ansatser i det arbete med att utveckla lärosätens förmåga till strategisk samverkan som beskrivits ovan. Att ta arbetet vidare är till stor del en fråga om akademiskt ledarskap. Vi vill särskilt framhålla tre observationer kring detta område.

Tillit till de akademiska kvalitetsinstitutionerna möjliggör kraftfulla prioriteringar

Akademiska miljöer kan sägas befinna sig i en uppsättning spänningsfält som vart och ett påverkar dagliga beslut. Då akademin inte verkar i hermetiskt slutna rum är det självklart att normer och idéer från världen i stort står i ständig dialog med normer och idéer inom akademin. Typexempel gäller relationer mellan teknikvetenskapliga och industriella sfärer, humanisters och samhällsvetares status i samtidsdebatt och det stundtals mycket intima förhållandet mellan medicinsk forskning och klinisk verksamhet. Vidare står all god akademisk verksamhet i kontakt med det internationella vetenskapssamhället på ett sätt som kan beskrivas som ett direkt beroende. Inom vetenskapssamfundet formeras normer för exempelvis vilka frågeställningar för forskning och vilka resultat som är att betrakta som de viktigaste inom vetenskapens olika fält och forskningstraditioner. Mot dessa normer vägs och värderas enskilda individers och hela lärosätens status, vilket exempelvis manifesteras i det sätt på vilket bedömning av lämplighet görs vid befordran och anställning.

Normer och värderingar formade inom såväl inomvetenskapliga som vidare kretsar påverkar även den akademiska verksamheten på ett handgripligt sätt, i form av prioriteringar som görs av externa finansiärer av olika slag (forskningsråd, stiftelser, donatorer, företag, etc.). Med extern finansiering följer mer eller mindre detaljerade krav på vilken verksamhet som skall bedrivas av den individ och på den organisation som tar emot medel.

Förhållandet mellan den akademiska miljön och det egna lärosätet kan beskrivas som ytterligare ett spänningsfält. Inslagen av styrning av verksamhet kan stundtals bli tydliga, framför allt i sammanhang kring fördelning av resurser och uppföljning av resultat. I många sammanhang är det dock mer rättvisande att beskriva ”linjeorganisationens” inflytande över enskilda miljöer som just ytterligare ett kraftfält; ett inflytade som när det drar åt samma håll som andra krafter kan få stort genomslag, men som andra gånger kan hamna i konflikt med andra intressen. Det kan också förekomma att olika delar av den egna organisationen drar åt olika håll.

En beskrivning av det här slaget visar på förutsättningar som gäller för den akademiska ledningens arbete med att sätta upp strategier för lärosätet och genomföra förändring. Den höga graden av komplexitet undanröjer inte plikten att leda, snarare utgör den en bakgrund till varför ett starkt akademiskt ledarskap är en avgörande faktor för framgångsrik verksamhet. Just eftersom så många krafter rycker och drar i de vardagliga beslut som tas kring ledning av utbildning och forskning måste det ledarskap som strävar efter att åstadkomma en viss förändring vara tydligt. Så länge bedömningar av kvalitet gjorda på ett sätt som är väl förankrat i det

internationella vetenskapssamfundet får genomslag i forskning och utbildning, vilket till exempel kan åstadkommas genom att säkerställa ett starkt inflytande från forskarstyrda organ i kvalitetsfrågor, kan andra aspekter prioriteras i centralt fattade beslut utan att hota att urholka den underliggande kvaliteten.

Lärosätet måste lita på det grundläggande akademiska kvalitetsarbetet för att våga göra nydanande prioriteringar. En särskild satsning där utvalda personer bland nyrekryterade eller befintliga medarbetare får möjlighet att lägga extra tid på samverkan kommer inte att sänka de vetenskapliga ambitionerna så länge kontroller av akademisk kvalitet och potential i rekrytering sköts väl. Att ingå samarbetsavtal med avnämare kommer inte att förskjuta forskningsagendan mot vetenskapligt irrelevanta problemställningar så länge inomvetenskaplig uppmärksamhet (publicering m.m.) utgör en central drivkraft och den akademiska kompetensen är hög i de miljöer som berörs av samarbetet.

Effektivt stöd är beroende av legitimitet och god organisation

Vissa delar av arbetet med att stödja samverkan kräver en förhållandevis ny kategori av personal inom lärosätena. Drivet av en förhöjd ambitionsnivå kring samverkansfrågor och understött av statliga resurser avsatta i de två senaste forsknings- och innovationspropositionerna har organisationen kring samverkansstöd vuxit på många håll.[13] De personer som här åsyftas kan ha titlar som ”samverkanskoordinator”, ”samordnare” eller ”innovationsrådgivare”. Effektiviteten i det arbete som denna grupp av ”professionella” koordinatörer utför är i hög grad beroende av lärosätets förmåga att organisera arbetet på ett sätt som skapar legitimitet. Relationerna mellan denna ”nya” grupp av stödfunktioner och traditionella akademiska organ som fakultetsråd och rekryteringsnämnder måste präglas av ömsesidig respekt och utformas på ett sätt som säkerställer den förstnämnda gruppens legitimitet. Det är vidare en viktig framgångsfaktor att det organiserade arbetet med att stötta samverkan bedrivs långsiktigt och bottnar i tydliga ambitioner från den akademiska ledningen. Man kommer dock inte ifrån att organisatoriska frågor också är av stor vikt. Vi konstaterar att flera lärosäten just nu sjösätter modeller där centralt placerade stödenheter kombineras med ett nätverk av ”ambassadörer” som hämtas ur den akademiska staben och verkar ute i kärnverksamheten. Därigenom söker man balansera den centrala enhetens möjlighet att utveckla professionalism och effektiv arbetsfördelning mot behovet av att stå i direkt kontakt med det dagliga akademiska arbetet kopplat till utbildning och forskning. I utvärdering och vidareutveckling av denna typ av stödfunktioner kommer det under de närmaste åren finnas gott om möjligheter att lära av och med varandra.

[13] Se till exempel IVA, 2012. Forskning för det 21:a århundradet: Slutrapport från IVA-projektet Agenda för forskning. IVA-M 432. Albuquerque, E., Suzigan, W., Kruss, G., Lee, K., 2015. Developing National Systems of Innovation: University-Industry Interactions in the Global South. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Fördjupat arbete kräver en fördjupad diskussion

Samverkansfrågor har diskuterats intensivt sedan åtminstone två årtionden. Det är dock tydligt att det trots detta – och kanske delvis på grund av detta – fortfarande finns ett behov av att utveckla själva det sätt på vilket frågorna diskuteras och kommuniceras inom och mellan lärosätena. Utmaningen är framför allt att hitta former för att föra in aspekter av samverkansfrågor i de ständigt pågående diskussionerna kring utbildning och forskning. Genom att tydligt föra fram vissa frågor och aspekter som är kopplade till begreppet samverkan riskerar man att befästa en bild av dessa aspekter som ett komplement till, snarare än en integrerad del av kärnverksamheten. Att helt undvika att föra en diskussion om samverkan kan i vissa miljöer leda till att för samverkansuppgiften viktiga frågor och aspekter ignoreras. Bör exempelvis erfarenheter av att samarbeta med forskningsavnämare föras fram som en ”samverkanskvalitet” i samband med ansökningar om befordran? Om inte, kommer sådana erfarenheter att alls ges reellt utrymme i de samlade bedömningar som görs? Bör ett lärosäte i sitt strategiarbete formulera särskilda målsättningar för samverkan, eller bör prioriterade aspekter av samverkansfrågor integreras under målsättningar för utbildning och forskning? Någon generell ”best practise” kring dessa frågor torde inte existera; samverkansfrågor hanteras av goda skäl på olika sätt i olika slags akademiska organisationer, beroende av den skiftande karaktär som kunskapsutbyte med omvärlden har inom olika ämnesområden, hur den existerande kulturen ser ut, vilka traditioner av samverkan som finns och vilka strategiska prioriteringar man satt upp. Däremot finns ett för lärosätena gemensamt intresse av att fördjupa och förtydliga diskussionen om olika former och effekter av samverkan.

Såväl i Sverige som i stora delar av världen pågår arbete som syftar till att fördjupa kunskapen om hur verksamheten vid lärosäten påverkar samhälle och näringsliv och att se över vilka utbildnings- och forskningspolitiska ramverk som bör utvecklas för att ge bästa möjliga förutsättningar för samverkan.[14] Utgångspunkten är i regel samhällets (ofta näringslivets) behov av utbyte med den akademiska verksamheten. Vi som lärosäten har mycket att vinna på att delta i och driva delar av denna diskussion, för att hålla ihop frågorna om ”impact” på samhällsutvecklingen med grundläggande frågor om vilka förutsättningar vi har att bedriva högklassig forskning och utbildning. Det är till exempel särskilt angeläget att diskussionen tillförs fördjupad kunskap om utbildningens roll för kunskapsöverföring mellan forskning och praktik och att debatten förs på ett sådant sätt att den blir relevant för både stora och små lärosäten och för både breda och specialiserade lärosäten.

[14] Se till exempel IVA, 2012. Forskning för det 21:a århundradet: Slutrapport från IVA-projektet Agenda för forskning. IVA-M 432. Albuquerque, E., Suzigan, W., Kruss, G., Lee, K., 2015. Developing National Systems of Innovation: University-Industry Interactions in the Global South. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Slutord

I den här rapporten diskuteras hur lärosätenas arbete kring strategisk samverkan kan fördjupas genom att utveckla formerna för att värdera och stödja prioriterade former av samverkan och upprätta strukturerade relationer. Därigenom kan vi som lärosäten långsiktigt stärka vår verksamhet inom såväl utbildning som forskning. Vi är övertygade om att detta i förlängningen är en fråga av stor vikt för Sverige som internationellt attraktiv kunskapsnation.

Fördjupade resonemang om modeller och arbetssätt återfinns i de sex rapporter som refererats ovan. Man kan också, med en blinkning mot akronymen för det projekt i vilket utvecklingsarbetet bedrivits, formulera detta som att projektet syftat till att förse lärosäten med en uppsättning KLOSSar, med vilka de egna samverkansstrategierna kan byggas upp. Det är vår förhoppning att det arbete som genomförts i projektet och de rapporter som tagits fram ska komma till användning för svenska lärosäten som vill utveckla arbetet med samverkansfrågor och ge det en mer stabil grund. Vilka prioriteringar som står högst på agendan, och vilka verktyg som är mest lämpliga för att genomföra den agendan, kommer framöver skifta mellan olika lärosäten och miljöer. Vi kan dock konstatera att vi som lärosäten har mycket att vinna på att fortsatt utbyta erfarenheter med varandra.

Bilaga 1 – Projektet KLOSS

Projektet Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan (KLOSS) har syftat till att förstärka lärosätenas strategiska förmåga i arbetet med samverkan med det omgivande samhället. KLOSS har fungerat som arena där lärosäten stöttat varandra i arbetet med att utforma och implementera nya arbetsformer, verktyg och modeller för långsiktig samverkan som stärker forskning, utbildning och utveckling.

De nio lärosäten som samarbetat i KLOSS är olika stora, har olika disciplinära profiler och delvis olika akademisk kultur. Men vi har alla sett ett stort värde i att utifrån en gemensam övergripande vision för *strategisk samverkan* tillsammans utveckla en arsenal av instrument/verktyg som bedöms kunna gynna sådan samverkan.

Som utgångspunkt för KLOSS-projektet har två områden för utvecklingsarbete kring samverkansuppgiften identifierats. Det första av dessa berör åtgärder för att skapa ett positivt klimat och undanröja hinder för samverkan genom att systematiskt se över villkoren för forskare/lärare. Ett andra område handlar om att upprätta strukturerade relationer mellan lärosätet och partners. Incitamentsstrukturer och strukturerade relationer kan användas av lärosätens ledningar för att uppmuntra och stödja strategiskt prioriterad samverkan. Inom dessa två områden har tre delprojekt vardera formulerats. Figur 1 visar dessa delprojekt och vilka lärosäten som bidragit. Lärosäte i fet stil har utgjort delprojektledning.

Figur 1: Arbetsstruktur för KLOSS-projektet.

1. Skapa ett positivt klimat och undanröja hinder för samverkan genom att systematiskt se över villkoren för forskare/lärare

1a) Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning
*(**LiU**, LU, UU, KTH)*

1b) Meritvärde av samverkan *(**LiU**, HiJ, MDH)*

1c) Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld
*(**UmU**, KTH, SU, SLU)*

2. Upprätta strukturerade relationer mellan (olika delar av) lärosätet och partners

2a) Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten
*(**UU**, SU, UmU)*

2b) Samverkansplattformar
*(**SLU**, HiJ, LU)*

2c) Strategiska partnerskap
*(**KTH**, MDH, SU)*

Källförteckning

EIT (European Institute of Technology) är en EU-organisation som finansieras inom ramen för Horizon2020 och som i sin tur finansierar utbildningsinsatser med starka inslag av samverkan vid en rad europeiska lärosäten.

Horizon 2020 är ett forsknings- och innovationsprogram med en budget på nästan 80 miljarder Euro för åren 2014 till 2020.

Högskolelagens andra paragraf, där det slås fast att det i högskolornas uppgift skall ingå "… att samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet samt verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta".

I Holland pågår t.ex. ett intressant utvecklingsarbete vars utgångspunkt är att på såväl individnivå som för miljön åstadkomma balans mellan fyra dimensioner; forskning, utbildning, samverkan och ledarskap.

"Impact cases" i Storbritannien (Technopolis group, 2010. REF Research Impact Pilot Exercise Lessons - Learned Project: Feedback on Pilot Submissions. Report to HEFCE).

IVA, 2012. Forskning för det 21:a århundradet: Slutrapport från IVA-projektet Agenda för forskning. IVA-M 432. Albuquerque, E., Suzigan, W., Kruss, G., Lee, K., 2015. Developing National Systems of Innovation: University-Industry Interactions in the Global South. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

KLOSS delprojektrapport *Meritvärde av samverkan*.

KLOSS delprojektrapport *Samverkansplattformar.*

KLOSS delprojektrapport *Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning.*

Lunddeklarationen (2009).

Lärdomar från *Administrative Assessment Exercise* (2014), KTH.

Perkmann, M., D'Este, P., 2011. Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations. *The Journal of Technology Transfer* 36, 316-339.

Rebora, G, Turri, M. (2013). The UK and Italian research assessment exercises face to face. *Research Policy* 42, 1657–1666.

Vetenskapsrådets förslag till regeringen från december 2014 (FOKUS) och det pågående arbete som drivs av Vinnova.

Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning

PROJEKTRAPPORT
DELPROJEKT 1A INOM KLOSS

Anna-Carin Ramsten, Linköpings universitet (delprojektledare)

Folke Snickars, Kungliga Tekniska högskolan

Åsa Gustafson, Kungliga Tekniska högskolan

Per Larsson, Linköpings universitet

Lisa Thelin, Lunds universitet

Kerstin Jacobsson, Uppsala universitet

2015-09-07

KLOSS – KUNSKAP OCH LÄRANDE OM STRATEGISK SAMVERKAN
Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

Förord

Denna skrift *Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning* är ett resultat av ett delprojekt inom KLOSS, Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan. KLOSS etablerades 2013 som ett samarbete mellan nio svenska lärosäten och har erhållit finansiellt stöd från Vinnova.

KLOSS har utgivit följande rapporter:

- Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning
- Meritvärde av samverkan
- Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld
- Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten
- Samverkansplattformar
- Strategiska partnerskap

De olika delprojekten har genomförts av lärosätesövergripande projektgrupper. Med *Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning* har följande personer drivit arbetet – och är ansvariga för innehållet i denna rapport:

Anna-Carin Ramsten, Linköpings universitet (delprojektledare)
Folke Snickars, Kungliga Tekniska högskolan
Åsa Gustafson, Kungliga Tekniska högskolan
Per Larsson, Linköpings universitet
Lisa Thelin, Lunds universitet
Kerstin Jacobsson, Uppsala universitet

Innehåll

Resursfördelningsmodeller på organisationsnivå 30

Syfte 30

Genomförande 30

Samverkan och inre organisation 32

Lärosätenas arbete med resursfördelning 34

Utbildning på grund- och avancerad nivå 35

Forskning och forskarutbildning 37

Sammanfattande slutsatser 39

Källförteckning 42

Resursfördelningsmodeller på organisationsnivå

Projektet har syftat till att inventera modeller för hur lärosäten premierar strategisk samverkan i sin interna resursfördelning mellan lärosätesledningen och fakulteter/verksamhetsområden och i nästa led till institutioner eller andra aktiviteter. Som bakgrund till dessa analyser har vi kartlagt hur lärosätena organiserar sitt arbete med extern samverkan såväl ledningsmässigt, akademiskt som administrativt. Projektet har även analyserat principer för resursfördelning och metoder för att samla in nödvändig information. En central frågeställning har varit i vilken mån förutsättningar inom olika discipliner och utbildningsinriktningar kan jämföras. Ett av resultateten visar att lärosätenas modeller för resursfördelning är samtidigt jämförbara och unika. Det förekommer sällan tydligt riktade satsningar på samverkan. Genomgången visar samtidigt att aktörer på olika nivåer inom universiteten visar stor skicklighet och uppfinningsrikedom när det gäller att indirekt påverka den interna fördelningen av fakultetsmedel för såväl utbildning som för forskning och forskarutbildning. Ett betydande gemensamt lärande kan åstadkommas genom fortsatt samarbete mellan universitetsledningar och förvaltningar men även fakulteter och institutioner vid respektive lärosäte.

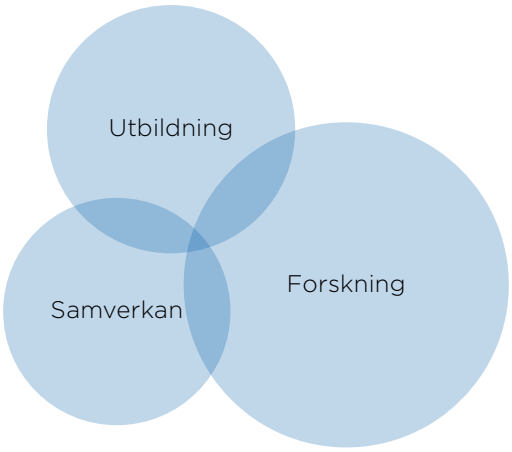
Syfte

Delprojektet syftar till att identifiera, beskriva och analysera lärosätesinterna modeller för resursfördelning mellan verksamhetsområden och fakulteter och mellan institutioner särskilt avseende strategisk samverkan. Finns det strukturerade och formellt antagna modeller eller finansieras samverkan från fall till fall? En viktig frågeställning är hur förutsättningar inom olika discipliner och utbildningar kan beaktas. Samtliga lärosäten inom KLOSS-projektet ingår i studien.

Genomförande

Frågeställning och syfte har gett förutsättningarna för hur vi arbetat i projektet. Arbetsgruppen har bestått av följande medlemmar; Folke Snickars och Åsa Gustafson, Kungliga Tekniska högskolan, Anna-Carin Ramsten och Per Larsson, Linköpings universitet, Lisa Thelin, Lunds universitet samt Kerstin Jacobsson, Uppsala universitet.

Arbetsplanen har modifierats under projektets gång från att arbeta med jämförelser mellan system till att beskriva varje universitetssystem på olika nivåer på ett metodmässigt samlat sätt. Vår ingång är samverkan och vårt särskilda intresse är de fält där samverkan överlappar med utbildning respektive forskning. Det är detta som enligt vår tankemodell ska uppfattas som strategisk samverkan. Om alla tre fälten överlappar kan man tala om äkta strategisk samverkan. Hur finansierar lärosätena dessa verksamheter?



Enligt tankemodellen kan överlappningen vara olika stor mellan samverkan, utbildning och forskning. Figuren illustrerar även samspelet mellan utbildning, forskning och samverkan på individnivå. Vid rekrytering av akademisk personal definieras en anställningsprofil där kraven för en viss anställning preciseras. På motsvarande sätt definierar anställningsordningen krav vid befordran. För vidare diskussion kring samverkansskicklighet se KLOSS rapport *Meritvärde av samverkan*.

Vi har valt att redovisa resultaten i form av sammanfattande tabeller där huvuddrag för de olika lärosätena sammanfattas. Tabellerna utgår från lärosätesbeskrivningarna och syftet med dessa är att påvisa vilka förutsättningar de olika medverkande lärosätena har och att peka på intressanta exempel från olika lärosäten för hur samverkan premieras resursmässigt. Samtidigt är det tydligt att de ekonomiska aspekterna på samverkansrollen inte är lätta att fånga upp med vår analys. Resurser tillförs oftare genom bidrag från externfinansierade projekt i olika former än genom anslagsmedel. Lärosätesbeskrivningarna innehåller följande delar:

- Fakta om lärosätet angående statsanslag för utbildning och forskning, antal lärare och disputerade lärare samt antal studenter.
- Uppgifter om organisering av samverkansuppgiften.
- Fördelning av anslag till grundutbildning och forskning.
- Fördjupande fallstudier med goda exempel på samverkansaktiviteter och hur de finansieras.

Underlag till faktabeskrivningarna om lärosätena har främst hämtats från årsredovisningar samt från Universitetskanslersämbetets årsrapport 2014. När det gäller beskrivningar av organisationen av samverkansarbetet har vi hämtat information från årsredovisningar och även utnyttjat lärosätenas hemsidor. I flera fall har lärosätenas planeringsavdelningar samt avdelningar för externa relationer och kommunikation varit med i författandet av detta avsnitt. Intervjuer har också genomförts med olika företrädare för verksamheterna. Lärosätesbeskrivningarna utgör bilagor till den fullständiga projektrapporten.

För att kunna kartlägga hur lärosätenas ledningar fördelar statsanslagen till utbildning och forskning inom respektive verksamhetsområden/fakulteter använde vi initialt nätverket av planeringschefer. Via nätverket fick vi ytterligare tillgång till relevanta dokument från lärosätena. Nätverket har också varit viktigt i arbetet med djupstudierna vad gäller dokumentation och

kontaktpersoner. Många av planeringscheferna har även lämnat information genom intervjuer. Djupstudierna är valda för att utgöra goda exempel kring hur man på lärosätena idag arbetar med samverkan i utbildning och forskning inom olika fakultetsområden vad omfattar verksamheten och hur den finansieras. Dessa beskrivningar grundar sig på dokument och intervjuer per telefon och/eller genom besök med företrädare för de olika verksamheterna. Det är viktigt att poängtera att djupstudierna inte representerar lärosätets samlade samverkan. Det har varit viktigt för oss att täcka in flera vetenskapsområden för att visa på den bredd samverkan har vid våra lärosäten. Kvalitetssäkring av materialet kring lärosätesbeskrivningarna har skett underhand tillsammans med nätverkets medlemmar. Vi tackar särskilt Lars Rydberg, fd utbildningsdirektör vid Linköpings universitet, som under arbetets gång bidragit med värdefulla erfarenheter och konkreta arbetsinsatser. Rapporten har författats av Anna-Carin Ramsten och Folke Snickars.

Samverkan och inre organisation

Lärosätena i denna kartläggning har organiserat sitt samverkansarbete på olika sätt. Det har delvis att göra med deras storlek och akademiska bredd som visas översiktligt i tabellen nedan för 2013. I tabellen har antalet institutioner uppskattats för varje lärosäte genom att bara ta med enheter som har institution i namnet och inte räknat med centrumbildningar eller särskilda enheter. Det gör att antalet verksamhetsområden sannolikt underskattas. Antalet centrumbildningar har angivits i en separat kolumn. Uppdragsverksamhet omfattar både utbildning och forskning. Under externa medel har lagts mellanskillnaden mellan uppgifter ur årsredovisningarna som gäller fakultetsanslag för utbildning och forskning. Uppgifterna redovisas som andelar av lärosätets totala omsättning i miljoner kr.

Tabell 1: Verksamhetsdata för lärosäten enligt deras årsredovisningar för 2013. Kolumner 4-7 utgör procentsatser av den totala omsättningen, kolumn 8[1].

	Antal fakul-teter	Antal institu-tioner	Antal centra	Utbild-ning %	Forsk-ning %	Extern-finansierad forskning %	Uppdrags-verksamhet %	Totalt mkr (%)
HiJ	4	4	11	71	11	12	6	775 (100)
KTH	10	36	40	29	26	42	3	4038 (100)
LiU	4	14	39	39	22	38	2	3423 (100)
LU	8	68	26	34	29	37	3	7231 (100)
MDH	4	4	4	72	10	16	3	844 (100)
SU	4	51	20	37	32	29	3	4531 (100)
SLU	4	36	19	26	36	31	13	3093 (100)
UmU	4	39	18	39	29	26	6	3969 (100)
UU	9	52	41	29	30	36	4	5946 (100)

[1] Information från lärosätesbeskrivningar samt UKÄ:s årsrapport 2014.

Genomgången ger vid handen att de olika lärosätena har en myllrande struktur av institutioner, enheter och centra under nivå fakultet eller skola. Även fakulteterna är olika omfattande till antal ingående institutioner och centra. Några fakulteter innehåller bara en institution medan andra kan ha tiotals enheter. Vid Stockholms universitet finns en mellannivå av sektioner inom vissa fakulteter. Slutsatsen är att principerna för fördelning av fakultetsmedel redan av dessa organisatoriska skäl blir tydligt specifika för respektive universitet.

De första tre kolumnerna visar hur stora lärosätena är mätt i fakulteter, institutioner och centra. Lunds universitet och Uppsala universitet är de ämnesmässigt mest kompletta. Man noterar att antalet institutioner är störst vid Lunds universitet medan KTH, Linköpings universitet och Uppsala universitet har klart flest centra. Antalet centra är i flera fall nästan lika stort som antalet institutioner. Antalet centra har dessutom vuxit kraftigt under den senaste femårsperioden. Det är ofta via centra som fördelningen av fakultetsmedel påverkas av omfattningen av den externa samverkan. Centras verksamhet motfinansieras via fakultetsanslaget både i pengar och genom arbetstid. Så krävs det exempelvis inom Vinnovas satsning på excellenscentra att en tredjedel av finansieringen kommer från Vinnova, en tredjedel från lärosätets fakultetsmedel både på rektors- och fakultetsnivå respektive en tredjedel från samverkande industri. Högskolan i Jönköping* och Mälardalens högskola är de resursmässigt klart minsta och andelsmässigt mest utbildningstunga. KTH har högst andel externfinansierad forskning följt av Linköpings universitet, Lunds universitet och Uppsala universitet. Man kan notera utifrån kolumnen för uppdragsutbildning och uppdragsforskning att intäkterna från dessa verksamheter är överlag små med undantag för Sveriges lantbruksuniversitet där andelen är över tio procent av omsättningen.

Lärosätenas prioritering av samverkansuppgiften avspeglas av hur man formulerat ledningsuppdrag och hur man förankrar mot fakultetens verksamheter. Den speglas även av hur tydlig den gjorts inom förvaltningen. Avgränsningen mot innovationsverksamhet och kommersiella aktiviteter i holdingbolag är också mått på hur man ser på samverkan. Vissa lärosäten har inte skrivit ansvarsområdet samverkan i sina presentationer av rektorsfunktioner[2].

---

*Högskolan i Jönköping bytte namn till Jönköping University i augusti 2015.

[2] Information har hämtats från lärosätenas hemsidor juni 2015.

Tabell 2: Samverkans roll i lärosätenas ledningsfunktioner 2013.

Lärosäte	Ledning	Ansvarsområde	Strategiskt råd	Egen enhet i förvaltning	Innovation internt	Holdingbolag
HiJ	Prorektor	Samverkan & innovation	Nej	Nej	Nej	Nej
KTH	Vicerektor	Samverkan	Nej	Ja	Ja	Ja
LiU	Vicerektor	Samverkan	Ja	Nej	Nej	Ja
LU	Vicerektor	Samverkan	Nej	Ja	Nej	Ja
MDH	Prorektor	Inte särskilt angivet	Ja	Ja	Nej	Nej
SU	Prorektor	Inte särskilt angivet	Ja	Ja	Ja	Ja
SLU	Vicerektor	Samverkan	Ja	Nja	Nej	Ja
UmU	Vicerektor	Samverkan & innovation	Ja	Ja	Ja	Ja
UU	Prorektor	Inte särskilt angivet	Ja	Ja	Ja	Ja

Sammanställningen visar att fem av nio lärosäten har valt att ha en vicerektor för samverkan ibland i kombination med innovation. I några fall ligger ansvaret på prorektor ofta utan att peka ut denna uppgift inom rollen att vara rektors ställföreträdare. Sex av nio lärosäten har inrättat ett strategiskt råd för samverkan. Sex av nio lärosäten anger i sin organisationsplan att samverkan placerats som en avdelning inom förvaltningen direkt under förvaltningschefen. Ibland ligger även innovationskontoren inom denna avdelning. I flera fall har det skett ändringar av förvaltningens organisation för att fokusera på samverkansuppgiften med olika val av avgränsning till lärosätenas research offices. Samverkan kan vara centralt eller decentralt organiserad[3]. Bland KLOSS lärosäten ser vi exempel på båda. Stockholms universitet är ett exempel på en centraliserad och koordinerad verksamhet med en samverkansavdelning som inkluderar externa relationer, kommunikation och forskningsfinansiering. Linköpings universitet är däremot decentraliserat med en vicerektor för samverkan och en samverkansdirektör. Själva samverkansarbetet sker på fakultets- eller institutionsnivå samt externt via LiUs holdingbolag.

Lärosätenas arbete med resursfördelning

Resursfördelningen inom ett lärosäte hänger samman med delegationsordningen inom ett lärosäte. Genom denna regleras vilka beslut som kan fattas på olika nivåer i organisationen. Men delegationsordningen styr också efter vilka principer fördelningen av resurser ska ske och hur medelsanvändningen ska återrapporteras. När dessa principer har lagts fast för ett helt lärosäte kan områdes-, fakultets- eller skolnivå bestämma efter vilka principer medel ska fördelas till institutioner eller andra enheter inom dessa. Principerna för återrapportering kan vara olika på olika nivåer. I ett decentraliserat system sker normalt återrapporteringen genom att det ekonomiska resultatet redovisas. Så länge enheterna på underordnad nivå inte visar underskott i verksamheten får användningen av medel beslutas lokalt. Verksamhetens akademiska resultat påverkar inte framtida tilldelningar men resultatet ska återrapporteras. Detta sker normalt i samband med årsredovisningen.

[3] Högskoleverket, 2004.

Inom de flesta lärosäten har man under senare tid infört ett visst mått av prestationsbaserad tilldelning. Det brukar ske genom att man först skapar ett kvalitetsmässigt stabilt sätt att redovisa prestationernas resultat och först i ett senare skede låter man prestationerna påverka kommande tilldelningar. Ett ofta förekommande sätt är att man får betalt för avlagda forskarexamina eller för prestationer i utbildning på grund- och avancerad nivå dels för kursprestationer, dels för examina på dessa nivåer. Ett annat sätt är att med motfinansiering premiera framgångar när det gäller att erhålla konkurrensutsatta forskningsmedel från nationella och internationella forskningsfinansiärer. Ytterligare ett sätt är att publicera i vetenskapliga tidskifter. Genom verksamhet på forskargrupps- eller institutionsnivå kan externa medel erhållas, normalt gällande forskning, som sedan genom det interna resurstilldelningssystemets prestationsrelaterade multiplikatorer ger ytterligare fakultetsmedel. Tydliga exempel på detta är att forskarexamina som tas av studerande som haft extern finansiering räknas med samma vikt som examina som avlagts av forskarstuderande som haft fakultetsfinansiering liksom den multiplikator som skapas genom både löften om motfinansiering från lärosätet och ett fördelningssystem som premierar dessa prestationer.

Uppkomsten av centra av olika slag under de senaste tio åren där centrala fakultetsmedel lagts in visar att forskarna och de externa finansiärerna varit framgångsrika i att på detta sätt indirekt premiera samverkan. Man kan uppfatta den nuvarande diskussionen om universitetens påverkan på samhället som en yttring av detta fenomen – samverkan leder till högre kvalitet. Å andra sidan kan man med liknande argument hävda att fri forskning genomförd med fakultetsmedel leder till större samhällspåverkan än man hittills känt till.

Utbildning på grund- och avancerad nivå

Följande sammanställning avser fördelning av medel från central nivå till fakultet, skola eller verksamhetsområde beroende på lärosätets inre organisation. Normalfallet är att lärosätena fördelar utbildningsanslaget inom sina lärosäten på samma premisser som de som erhålls från staten. De flesta lärosäten har under senare år genomfört ett utvecklingsarbete med inriktning på större inslag av prestation och särskilda satsningar. I några enstaka fall har vi kunnat se explicit hänsyn till prestationer i samverkan som del av resursfördelningen. En ytterligare observation är att lärosätena organiserat om sina administrativa stödresurser så att samverkan tydliggjorts. Detta får också ses som att ökad vikt läggs vid utbildningens påverkan på omgivande samhälle. I samtliga fall gäller att det till fördelningsmodellerna är kopplade specifika utbildningsuppdrag som påverkar samverkan. Dessa samarbeten sker oftast på kursnivå med enskilda lärare eller institutioner som initiativtagare. Som exempel har Uppsala universitet bedrivit systematiskt utvecklingsarbete för att öka medverkan av externa intressenter exempelvis i samband med examensarbeten. Vid Högskolan i Jönköping pekar man på en nyligen startad näringslivskurs (omfattar samtliga studenter) inom sin tekniskt inriktade fackhögskola med syfte att underlätta övergången mellan utbildning och arbetsliv.

Tabell 3: Sammanställningar av fördelningsmodeller GU-anslag[4]

Läro-säte	Bastilldelning	Prestation	Kvalitetsbaserad resurstilldelning	Hänsyn till samverkan
HiJ	Prognos HÅS & HÅP	Återbetalning vid underproduktion	Mycket hög kvalitet belönas med hela UKÄ-beloppet	UKÄ oavkortat till fackhögskolan Viss justering av prislappar
KTH	HÅS fast del samt utifrån föregående års volym	HÅP rörlig utifrån prestation	Mycket hög kvalitet belönas med hela UKÄ-beloppet	
LiU	Prognos HÅS & HÅP	Återbetalning vid underproduktion	Mycket hög kvalitet belönas med minst halva UKÄ-beloppet	
LU	Prognos HÅS & HÅP	Återbetalning vid underproduktion	Mycket hög kvalitet belönas med 75% av UKÄ-beloppet	Utbildningsnämnd behåller 25% av UKÄ-beloppet
MDH	Prognos HÅS & HÅP	Återbetalning vid underproduktion	Mycket hög kvalitet belönas med 1 mkr per år i tre år	
SU	Prognos HÅS & HÅP	Utgår från förra årets takbelopp som fast del Ingen prestationsdel	UKÄ-beloppet fördelas proportionellt mot nämndernas andel av total tilldelning	
SLU	Prognos HÅS & HÅP	Ingen återbetalning av medel men justering av ingångsvärden	Mycket hög kvalitet belönas med halva UKÄ-beloppet	Egna prislappar
UmU	Dominerande del prognos HÅS & HÅP	Fyra nyckeltal Disputerade lärare Avancerad nivå Internationalisering Externa exjobb	Mycket hög kvalitet belönas med 70% av UKÄ-medel, 15% till fakultet samt 15% till central nivå	Utbildningar med samverkanspartner Exjobb i extern samverkan 18%
UU	Prognos HÅS & HÅP	Återbetalning vid underproduktion	Mycket hög kvalitet belönas med 75% av UKÄ-medel samt 25% till central nivå	Strategiska satsningar genom centrala avsättningar

Man kan särskilt nämna det arbete som utförs vid Umeå universitet som på ett markant sätt ökat incitamenten till samverkan genom den interna resursfördelningen. I Umeå fördelas först medel för helårsstudenter och helårsprestationer till övergripande områden. Tilldelade anslag bygger på helårsstudenter och helårsprestationer varvid en del (15% under perioden 2014-2016). Dessa har reviderats och inför 2016 gäller följande:

- Forskningsanknytning mätt som disputerade lärare (34%).
- Fokus på avancerad nivå mätt som antal helårsstudenter avancerad nivå (24%).
- Internationalisering mätt som in- och utresande studenter inom utbytesavtal (24%).
- Extern samverkan mätt som antalet externt handledda examensarbeten (18%).

[4] Information från lärosätesbeskrivningarna.

Tilldelade anslag som bygger på helårsstudenter och helårsprestationer kan även innehålla en del som omfattar särskilda åtaganden eller satsningar. Dessa kan se olika ut. Som exempel har man vid Uppsala universitet ett så kallat tilldelat anslag som omfattar strategiska beslut och centrala avsättningar. KTH har riktade satsningar som bygger på utvecklingsplaner som finns centralt samt för respektive skola. Lunds universitet har strategiska medel som fördelas av universitetets utbildningsnämnd. Mälardalens högskolas rektor har medel för strategiska satsningar. Systemet innehåller även strategiska beslut avseende utbildning på grund- och avancerad nivå som fattas på ledningsnivå för KTH, Lunds universitet och Uppsala universitet. Vid Högskolan i Jönköping, Linköpings universitet, Mälardalens högskola, Stockholms universitet och Umeå universitet fattas beslut om strategiska satsningar på nivån fakultet, fackhögskola eller verksamhetsområde.

Forskning och forskarutbildning

Utifrån materialet kan vi se tre modeller när det gäller fördelning av anslaget. Lärosäten som tillämpar den första modellen fördelar medel till fakulteterna i enlighet med den historiska tilldelningen utan ytterligare bindningar. Den andra modellen innebär att lärosätena fördelar fakultetsanslaget i två delar; basanslag och prestationer. Basanslaget omfattar cirka 90% och utgår från tidigare års fördelning. Uppsala universitet är ett lärosäte som tillämpar denna modell.

Lärosätena fördelar enligt den tredje modellen fakultetsanslaget i två delar, prestationer och forskningskontrakt. Prestationerna mäts i form av en mekanisk del som är varierande till sin omfattning men bygger på tidigare års beslut. Den andra komponenten utgår från indikatorerna publikationer/citeringar samt externa medel i form av bidrag och uppdrag. Den resterande delen av modellen innebär att rektor tecknar ett kontrakt med respektive dekan om delmål, strategier och uppföljningskriterier som rör forskning och forskarutbildning. Enligt den mest prestationsinriktade fördelningsmodellen fördelar lärosätena fakultetsanslaget i tre delar; bas, prestation samt specifika uppdrag. Basanslaget omfattar ca 50% och utgör en basfinansiering som ska vara stabil och rimlig över åren. Fördelningen av dessa medel kan utgå från en proportionalitet mellan fakulteterna eller verksamhetens personalstyrka. Indikatorer kan vara de anslagsmedel till grundutbildningen som antal helårsstudenter och antal helårsprestationer genererar. Prestationer omfattar normalt 15-30%. Fördelning av dessa medel kan utgå från externa medel, publikationer och examina inom forskarutbildningen.

Tabell 4: Sammanställning av komponenter i lärosätenas modeller för fördelning av fakultetsmedel för forskning och forskarutbildning.[5]

Läro-säte	Bastilldelning	Prestation	Särskilda åtaganden	Hänsyn till samverkan
HiJ	Fast anslag enligt historisk modell	Bibliometriskt index från VR	Ökning av värdet av externa medel	Industridoktorander
KTH	Bastilldelning 55%	Prestation 25% varav externa medel 5% bibliometri 2,5% forskarexamina 17,5%	Riktade medel 20% Motfinansiering från skolorna	Uppdrag ges i verksamhetsuppdrag bl.a. för samverkan och samhällspåverkan
LiU	Huvuddelen historisk modell	Rektor belönar med kontrakt (professor, karriär)	Prestation starkt styrande på fakultetsnivå	SFO särskild kanal
LU	Förra årets ramar	Tjänster och kring-resurser dekanbeslut	Särskild ersättning till ESS och Max4	SFO särskild kanal Samverkan med region Skåne kring ESS
MDH	Forskningsbas 45% utgående från personalstyrka	Prestation 30% varav externa medel 50% publikationer 30% forskarexamina 20%	Spetsutvecklings- och strategiskt stöd 25%	Adjungeringar och externfinansierade doktorander värderas under prestation Samhällskontrakt
SU	Ökning i proportion till tidigare andelar	Fördelning enligt regeringens modell med hänsyn till externa medel och publicering	Fördelningen på fakultetsnivå skiljer sig mellan områden	Särskild fördelning om regeringsuppdrag finns som för infra struktur
SLU	Basanslag 53%	Prestation 15% varav externa medel 33% publicering 33% forskarexamina 33%	Särskilda åtaganden 32%	Samverkanslektorer
UmU	Huvuddelen historisk modell 50%	Prestationsdel under utveckling med historisk bas 50%	Forskningskontrakt med externa bedömare	Forskarstuderande med externa parter Företagsforskarskola
UU	Basanslag 90%	Prestation 10% varav externa medel 25% citering 25% VR-medel 25% kvalitetsbedömning 25%	Projektmedel från VR prioriteras	Samverkan i SUs uppdrag

De specifika uppdragen omfattar 15-30%. Uppdragen till fakulteterna benämns något olika som till exempel verksamhetsuppdrag, strategiska satsningar eller riktade medel. Gemensamt är dock att de specifika uppdragen grundar sig på verksamhetsplaner för respektive fakultet. Dessa verksamhetsplaner ska i sin tur ligga i linje med lärosätets övergripande strategi för utbildning och forskning. Rektor tecknar avtal med respektive fakultet. Det förekommer i endast ringa omfattning att man explicit lyfter fram extern samverkan i resurstilldelningen från central nivå till fakultetsnivå vid stora flerfakultetsuniversitet. Däremot ingår prestationsmått regelmässigt i systemen för vidarefördelning till institutioner. Även här följer många universitet de nationella riktlinjerna rörande externa anslag samt publicering och citering. Under senare

[5] Information från lärosätesbeskrivningarna.

år kommer allt flera initiativ till prestationsbaserad tilldelning som beslutats på nivån under lärosätesnivån. Lärosätena fördelar mellan 45% och 90% som basanslag från central nivå till fakulteter och skolor. Prestationsdelen varierar mellan 10% och 50%. Och de särskilda åtagandena eller riktade medlen mellan 20% och 32% där de redovisas. Det är värt att notera att vikten mellan kriterierna i prestationsdelen varierar förhållandevis starkt. Kriteriernas innehåll av samverkan beror på vilka externa medel lärosätena lyckats få i konkurrens. Uppsala universitets system innehåller en explicit kvalitetsbedömning.

Sammanfattande slutsatser

Fördelningen av fakultetsmedel till utbildning och forskning ingår som delegation i lärosätenas regleringsbrev från regeringen. Styrning sker inte minst genom särskilda uppdrag som ska återrapporteras. Några lärosäten har redan i sina regleringsbrev fått i uppdrag att samverka inom avgränsade områden som Sveriges lantbruksuniversitet med sin fortlöpande miljöanalys. Andra lärosäten har i uppdrag att undervisa och forska inom ämnesområden som är viktiga för social och kulturell utveckling som när det gäller exempelvis främmande språk, omvårdnad, juridik eller miljöteknik. I universitetens självständighet ligger dock till den övervägande delen att akademin själv avgör hur sådana prioriteringar ska göras.

Styrningen sker under senare tid i högre grad via forskningsråden som genom sina ansvarsområden, program och prioriteringsmodeller skapar konkurrens och styrning på samma gång. De så kallade strategiska forskningssatsningarna hör till denna kategori där fakultetsmedel mer eller mindre permanent tillförts inom strategiska områden till framgångsrika lärosäten. Till samma kategori hör även KK-stiftelsens, Vinnovas, Energimyndighetens, Wallenbergstiftelsens, och Strategiska forskningsstiftelsens satsningar på excellenscentra eller motsvarande. Dessa är särskilt intressanta för frågan om extern samverkan då lärosätena för att få del av medlen måste motfinansiera inte bara medel från de offentliga finansiärerna utan även från näringsliv och myndigheter och andra aktörer. Samfinansieringsmodellen innebär att externa aktörer deltar i planeringsarbetet och blir därmed en integrerad del av utbildnings- och forskningsmiljön.

Vår genomgång av lärosätenas modeller för resursfördelning visar att denna mekanism är av stor betydelse som multiplikator. Det stora antalet centra kan ses som en metod att låta samverkan influera den interna resursfördelningen. Även om metoden oftast använts för kärnområdet forskning visar våra exempel att några lärosäten framgångsrikt utnyttjat mekanismen för att skapa resurser även inom utbildningen. Generellt är dock erfarenheten av vår genomgång att den interna resursfördelningen i både mindre och mindre systematisk utsträckning influeras av extern samverkan. De exempel som finns gäller oftast samverkan mellan enskilda lärare och forskare eller enskilda kurser eller program. Lärosätenas ringa satsning på uppdragsutbildning är en reflektion av detta. Lärosäten av motsvarande storlek och ålder som Lunds universitet och Uppsala universitet i länder som Nederländerna och Storbritannien har omfattande intäkter från företagsbeställd utbildning. Högskoleverkets sammanställning från 2003 visar att 5 av 34 lärosäten har intäkter för uppdragsutbildning i relation till de totala intäkterna för grundutbildning över 10%.[6] Vi kan konstatera att litet har hänt på detta område under dessa tio år.

[6] Högskoleverket, 2004.

Man kan sammanfattningsvis notera att tre mekanismer är typiska för nuvarande situation när det gäller rollen av samverkan i lärosätenas modeller för resursfördelning:

- Tidsbegränsade program och projekt.
- Motfinansiering inom ramen för extern samverkan.
- Personrörlighet framför allt i korta perioder.

Det pågår ett omtänkande i både Sverige och andra länder när det gäller samspelet mellan universiteten och deras omgivning. Det speglas inte minst av frågan om universitetens samhällspåverkan. Denna samhällspåverkan kan ökas genom samverkan men även genom ökad självständighet. Enligt den ena modellen kan universitetens betydelse som kunskapskällor tappas av i högre utsträckning genom att skapa nya incitament till samverkan. Enligt den andra modellen skulle den stora betydelsen leda till att större satsningar kunde göras för att utöka fakultetsanslagen utan extern kvalitetsgranskning via forskningsråd. Man kan notera att Vinnovas omfattande satsning på samverkan i nuvarande omgång[7] kan ses som ett steg i den andra av dessa inriktningar. Vinnovas satsning är i detta avseende att se som tydligt mera intressant än den tveksamhet som råder inom Vetenskapsrådet[8] om hur man ska hantera frågan om samhällspåverkan i sina utlysningar och kvalitetsutvärderingar.

Frågan om principer, modeller och praktik när det gäller intern resursfördelning inom lärosätena framstår inte så känslig som man i förstone kan tro. Omvärldstrycket och nya ekonomiska förutsättningar har gjort att man är tvungen att hantera och prioritera samverkan. Detta visar sig hos flera av lärosätena som medverkat inom KLOSS. Erfarenheterna från nätverket av planeringsdirektörer visar att det är ett långsiktigt arbete att utveckla nya former för tillförsel av resurser till universitet och högskolor genom extern samverkan.

Lärosätena har olika ekonomiska förutsättningar att bedriva samverkan. Nyare högskolor är beroende av omgivande samhälle på ett annat sätt än de gamla universiteten. De utgör viktiga institutioner ur ett regionalt perspektiv. Näringsliv och offentlig sektor bidrar aktivt till verksamhet vid dessa lärosäten. Sveriges lantbruksuniversitet har förutsättningar som skiljer sig från andra lärosäten då man har en fördelningsmodell som täcker in samtliga nivåer. Man behöver helt enkelt ha lärosätet kvar då dessa utgör viktiga regionala tillväxtmotorer. Det är därför viktigt att ha respekt för de skillnader som finns mellan lärosäten. Att samverkan är svår att identifiera i de interna systemen för resursfördelning innebär inte att samverkan generellt är en lågt prioriterad del av kärnverksamheterna. Det är snarare så att samverkan är en integrerad del av forskning och utbildning (se till exempel Högskoleverket, 2004) och på så sätt osynligt. Exempel på detta är samverkan med landstingen inom medicinsk utbildning och forskning. Samtidigt kan vi konstatera att samverkan många gånger innebär utmaningar för lärosätenas organisation i mötet med externa aktörer och intressenter. Exempel är MITC vid Mälardalens högskola och miljöanalys vid Sveriges lantbruksuniversitet. Det vi kan konstatera i denna översikt är att samverkan är en mycket heterogen verksamhet.

---

[7] Vinnovas modell för utvärdering av samverkan daterad 2015-02-05.

[8] Vetenskapsrådets FOKUS-modell daterad 2014-12-31.

Vid lärosäten som Högskolan i Jönköping och Mälardalens högskola framträder extern samverkan, vid en granskning, som en mera framträdande fråga. De mindre lärosätena har också markant mindre anslag att röra sig med och blir därigenom tvingade att finna finansiering genom nya former av samarbeten. Man har både utnyttjat och gjort sig beroende av resurser som kopplas till samverkan med regionala intressenter. Det är en situation som stora lärosäten som Lunds universitet och Uppsala universitet inte har på grund av andra ekonomiska förutsättningar.

Det förändringsarbete som pågår vid lärosätena kan inte i första hand läsas av i resursfördelningsmodellerna. Samtidigt går vi mot en situation där samhällsengagemang och samhällspåverkan blir högre prioriterade inom kärnverksamheterna bland annat genom externa utvärderingar. Detta kommer med stor sannolikhet att medföra att samverkan kommer att bli en tydligare del av lärosätenas interna utvecklingsarbete med resursfördelningsmodeller.

Flera lärosäten kommer sannolikt att följa Mälardalens högskolas och Umeå universitets exempel och införa modeller för en strukturerad finansiering av aktiviteter inom kärnområdet strategisk samverkan. Det kommer kanske också att ske, som vi sett i denna sammanställning, genom särskilda uppdrag inom ramen för verksamhetskontrakt mellan rektor och fakulteter och/eller skolor. Sådana interna utvecklingsprojekt som tar tillvara och bygger på lärares och forskares drivkrafter att påverka och samverka är viktiga delar för den centrala nivån. Man kan se detta som en motsvarighet till systemet med pedagogiska utvecklingsmedel. Intervjuer[9] som genomförts visar att lärare/forskare hellre önskade utvecklingspengar än belöning i efterhand. Detta exempel kan illustrera utmaningen med att jämföra lärosäten med varandra.

Den kanske främsta lärdomen från arbetet är behovet av kunskapen om hur olika modeller för resursfördelning vid lärosätena är beroende av andra villkor till exempel ekonomiska förutsättningar men också akademiskt ämne, kultur och identitet. Hur ett lärosäte ska arbeta med resursfördelning är ett viktigt framtida arbete för varje enskilt lärosäte. Förhoppningsvis kan denna rapport bidra med erfarenheter och exempel kring hur man på olika sätt kan lära av varandra.

En fullständig projektrapport finns på ***www.kth.se/samverkan/kloss***

[9] Intervjuerna genomfördes med bl.a. forskningsledare och föreståndare inom ramen för KLOSS delrapport *Meritvärde av samverkan*.

Källförteckning

Benner, M, Sörlin, S. 2015. Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv. Vinnova, Stockholm.

Eriksson, L, Heyman, U. 2014. Resurser för utbildning och forskning. SUHF, Stockholm.

Higher Education Funding Council for England, 2014. REF 2014: The results. Nerladdad från Hefce.

Högskolelagen, 1992:1434, 1 kap. 2-3 §. Utbildningsdepartementet, Stockholm.

Högskoleverket, 2001. Utveckling av högskolans samverkansuppdrag. Högskoleverket, Stockholm.

Högskoleverket, 2004. Högskolan samverkar. Högskoleverket, Stockholm.

Kasperowski, D, Bragesjö, F. 2011. Bilda och samverka – om införandet, implementering och förändring av universitetets tredje uppgift 1977-1997. Göteborgs universitet.

Regeringens proposition 1992/93, Högre utbildning för ökad kompetens. Regeringskansliet, Stockholm.

SOU 1996:70. Samverkan mellan högskolan och näringslivet.

SOU 2005:48. Ett utvecklat resurstilldelningssystem för högskolans grundutbildning.

SOU 2007:81. Resurser för kvalitet.

Vetenskapsrådet, 2013. Kartläggning av olika nationella system för utvärdering av forskningens kvalitet – förstudie inför regeringsuppdraget U2013/1700/F.

Vetenskapsrådet, 2014. Modell för fördelning av forskningsresurser till lärosäten - FOKUS, daterad 2014-12-31.

Vico, EP, Hellström, T, Fernqvist, N, Hellsmark, H, Molnar, S. 2014. Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter. Vinnova, Stockholm.

Vinnova, 2013. Beviljade ansökningar. Universitets och högskolors strategiska utveckling av samverkan 2013 steg 2.

Vinnova, 2014. Beviljade ansökningar. Universitets och högskolors strategiska utveckling av samverkan och verifiering 2014.

Vinnova, 2015. Modell för utvärdering av samverkan - Pilot, daterad 2015-02-05.

Åström, T, Melin, G, m.fl., 2015. Långsiktig utveckling av svenska lärosätens samverkan med det omgivande samhället. Effekter av forsknings- och innovationsfinansiärers insatser. Vinnova, Stockholm.

Meritvärde av samverkan

PROJEKTRAPPORT DELPROJEKT 1B INOM KLOSS

Anna-Carin Ramsten, Linköpings universitet (delprojektledare)

Cecilia Bjursell, Högskolan i Jönköping

Peter Dobers, Mälardalens högskola

2015-09-07

KLOSS – KUNSKAP OCH LÄRANDE OM STRATEGISK SAMVERKAN

Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

JÖNKÖPING UNIVERSITY · KTH · LINKÖPINGS UNIVERSITET · LUNDS UNIVERSITET · MÄLARDALENS HÖGSKOLA ESKILSTUNA VÄSTERÅS · Stockholms universitet · SLU · UMEÅ UNIVERSITET · UPPSALA UNIVERSITET

Förord

Denna skrift *Meritvärde av samverkan* är ett resultat av ett delprojekt inom KLOSS, Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan. KLOSS etablerades 2013 som ett samarbete mellan nio svenska lärosäten och har erhållit finansiellt stöd från Vinnova.

KLOSS har utgivit följande rapporter:

- Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning
- Meritvärde av samverkan
- Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld
- Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten
- Samverkansplattformar
- Strategiska partnerskap

De olika delprojekten har genomförts av lärosätesövergripande projektgrupper. Med *Meritvärde av samverkan* har följande personer drivit arbetet – och är ansvariga för innehållet i denna rapport:

Anna-Carin Ramsten, Linköpings universitet (delprojektledare)
Cecilia Bjursell, Högskolan i Jönköping*
Peter Dobers, Mälardalens högskola

*Högskolan i Jönköping bytte namn till Jönköping University i augusti 2015.

Innehåll

Abstract 46

Bakgrund 46

Syfte 47

Tillvägagångssätt 47

Delstudie 1: Dokumentstudien 47

Delstudie 2: Intervjustudien 48

Resultat 49

Jämförande studie baserad på relevanta dokument från nio lärosäten 49

Bruttolista för samverkansportfölj 50

Intervjustudie med forskningsledare och föreståndare 50

Samverkansskicklighet – för personlig och organisatorisk utveckling 51

Diskussion 52

Förslag på råd utifrån diskussionen 53

Genomförda aktiviteter 54

Källförteckning 54

Abstract

Inom ramen för delprojektet *Meritvärde av samverkan* har två större studier genomförts en dokumentstudie av nio lärosätens styrdokument samt en intervjustudie med 31 forskningsledare och föreståndare vid tre lärosäten. Syftet med dokumentstudien har varit att kartlägga och bilda kunskap om betydelsen av samverkan vid rekrytering och befordran. Syftet med intervjustudien har varit att kartlägga och bilda kunskap om enskilda lärares och forskares syn på samverkan.

Ett resultat av delprojektet är att det för lärare och forskare kan vara karriärsfrämjande att dokumentera och synliggöra samverkansskicklighet utöver vetenskaplig och pedagogisk skicklighet. Ett annat resultat är att det för rekryteringsgrupper är en stor hjälp att efterfråga och få överblick över sökandes olika kompetenser och förmågor gällande samverkan. Intervjustudien visar att samverkan bidrar till ökad kvalitet i forskning och utbildning på lärosätet. Samtidigt visar dokumentstudien att det finns ett behov av att fördjupa och utveckla förståelsen för vad samverkan kan bidra med i forskning och utbildning och därmed behov av att revidera strategiska styrdokument.

Bakgrund

Det finns ett rådande behov av mer strukturerad kunskap om samverkan, dess meritvärde för individer samt dess strategiska betydelse för lärosätens ledning. Detta behov manifesteras genom ett antal övergripande initiativ de senaste åren inom högskolesektorn, exempelvis:

- Dåvarande Högskoleverkets rapportserie om samverkan (utgiven 2001, 2004, 2006 och 2008) mellan universitet, högskolor och det omgivande samhället, både i Sverige och internationellt.
- Skapandet av nätverket Unilink som ”är en växande förening av svenska universitet och högskolor med syfte att skapa, stärka och sprida samverkan mellan högskolan och omgivande samhälle”.
- Regeringens uppdrag 2013 till Vetenskapsrådet och Vinnova. Vinnova satsade på: ”Universitets och högskolors strategiska utveckling av samverkan 2013” där 18 ansökningar som omfattade 28 lärosäten beviljades medel om 82,5 Mkr.
- Vinnovas analysrapporter kring samverkan (Benner *et al*, 2015[1]; Perez Vico *et al*, 2014[2]).

I högskolelagen har det funnits formuleringar sedan 1970-talet om den så kallade ”tredje uppgiften”, det vill säga att högskolor ska informera om utbildning och forskning. Sedan 2000-talets början har denna formulering ändrats till att beskriva samverkan med det omgivande samhället utifrån en ökad ömsesidighet än vad rena informationsinsatser kräver.

KLOSS delprojekt *Meritvärde av samverkan* har haft som utgångspunkt att enskilda individers engagemang, förutsättningar och förmåga är några aspekter som utgör förutsättningar för framgångsrik samverkan. Att kontinuerligt utveckla den enskildes förutsättningar att odla

[1] Författad av Mats Benner och Sverker Sörlin: ”Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter”.

[2] Författad av Eugenia Perez Vico, Tomas Hellström, Niklas Fernqvist, Hans Hellsmark och Stefan Molnar: ”Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv”.

värdefulla kontakter med externa intressenter blir därför en central uppgift för lärosäten med strategisk samverkan som ambition. I det sammanhanget uppmärksammas och tydliggörs den enskildes samverkanskompetens. Därigenom skapas positiva incitament för den enskilde läraren och forskaren som i anslutning till grunduppdragen att undervisa och forska också vill ägna sig åt att utveckla samverkan med det omgivande samhället. Detta utgör också en grund för att diskutera belöningssystem och meritvärden av samverkan.

Syfte

Delprojekt *Meritvärde av samverkan* har haft som syfte att utveckla ett transparent meriteringsverktyg för samverkansförmåga (samverkansskicklighet/samverkansportfölj). Med hjälp av detta syfte har delprojektet kunnat identifiera hur enskilda medarbetares förutsättningar för strategisk samverkan utvecklas samt hur incitamentssystem för att uppmuntra engagerade medarbetare utarbetas.

Tillvägagångssätt

På ett övergripande plan har delprojektet genomfört två större studier för att erhålla ett underlag som kan ge en förståelse för vad som är utgångspunkterna för att utveckla en meritportfölj ur ett samverkansperspektiv. Under våren 2014 genomfördes en dokumentstudie (delstudie 1) och under hösten 2014 genomfördes en intervjustudie (delstudie 2). Våren 2015 startade arbetet med att sammanställa materialet för att utarbeta ett manus till boken *Samverkansskicklighet - för personlig och organisatorisk utveckling* (Studentlitteratur 2016). De två studierna beskrivs nedan.

Delstudie 1: Dokumentstudien

Startpunkten för att utveckla en samverkansportfölj har varit att kartlägga förekomsten av samverkansbegreppet i styrdokument vid de nio lärosäten som ingår i KLOSS (Högskolan i Jönköping, Kungliga Tekniska högskolan, Linköpings universitet, Lunds universitet, Mälardalens högskola, Stockholms universitet, Sveriges lantbruksuniversitet, Umeå universitet samt Uppsala universitet) och hur samverkansbegreppet hanteras i dessa. Delstudie 1 bygger på en genomläsning av insamlade dokument som har betydelse för anställningar vid ett lärosäte. I delrapporten om studien beskrivs vilka dokument som vi har gått igenom samt om vi har kunnat få tag på dokument från respektive lärosäte. I de flesta fall har dokumenten varit möjliga att nå via lärosätenas hemsidor. Vi har läst dokumenten för att se på förekomsten av begreppet samverkan, både om det förekommer och hur det i så fall beskrivs.

I urvalet av dokument har vi medvetet valt dokument från olika fakultetsområden från de olika lärosätena för att visa på den bredd och variation som finns inom området. Från Uppsala universitet har vi till exempel valt dokument (cv-mall) från den medicinska fakulteten. Materialet ska därför inte betraktas som komplett utifrån respektive lärosätes dokumentation utan som en sammanställning av dokument för att skildra hur samverkan och samverkansskicklighet beskrivs och används inom akademin.

Efter en första genomläsning kunde vi konstatera att det saknas en gemensam terminologi för samverkansaktiviteter och detta har gjort det svårare att kartlägga området. Lärosätet kan avse

samverkansaktiviteter när det talas om förnyelse och utvecklingsarbete, FoU, forsknings- och kunskapsspridning, tredje uppgiften, nytta för omvärlden, samproduktion, kontakter med samhället, och så vidare. Dessutom betonas individens samarbetsförmåga som viktig utan att knyta detta till en specifik kontext. Ytterligare komplexitet tillkommer eftersom samverkan tar sig olika uttryck beroende på vilket ämnesområde det handlar om och den tradition som lärosätet har i frågan.

Delstudie 2: Intervjustudien

Under hösten 2014 genomfördes en intervjustudie med 31 föreståndare och forskningsledare vid centrumbildningar vid Högskolan i Jönköping, Linköpings universitet och Mälardalens högskola. Valet av intervjupersoner utgick framför allt ifrån att vi sökte variation i ämnesbakgrund hos de intervjuade. Vidare så har de intervjuade personerna stor kunskap om verksamheten och är vana att leda grupper av forskare. Vi valde att arbeta med ett strukturerat intervjuunderlag eftersom vi var flera som genomförde intervjuerna men vid genomförandet av intervjuerna har vi samtidigt varit måna om att fånga upp sådant som individerna själva tyckte var viktiga frågor. Den gemensamma intervjuguiden såg ut på följande sätt:

- Beskriv kort din akademiska bakgrund.
- Vad har du för ledande uppdrag i dag?
- Vilket ämnesområde tillhör du?
- Vad tänker du på då du hör begreppet samverkan?
- Vilka aktiviteter tycker du ingår i begreppet samverkan?
- Finns samverkan beskriven i din formella arbetsbeskrivning?
- Är samverkan en del av lärosätets befintliga forsknings- och utbildningsstrategi? (Om ja: berätta hur. Om nej: varför inte?)
- Hur tycker du att man ska bedöma en individs skicklighet kring att samverka?
- Hur värderar du andras engagemang i samverkan?
- Anser du att samverkan ska belönas på individnivå, grupp eller organisation? Motivera.
- Hur vill du presentera samverkan i din cv?
- Vad bidrar samverkan med i forskning och i undervisning?
- Vad fungerar bra och vad kan stärkas vad gäller samverkan i forskning och i undervisning?
- Vilka externa nätverk är viktiga för dig/din avdelning?
- Vilka populärvetenskapliga aktiviteter är viktiga för dig/din avdelning?
- Hur stor andel externfinansiering har ni i er grupp?
- Hur ser ni på bisysslor i er grupp?
- Upplever du/din avdelning problem med samverkansaktiviteter? Vilka i så fall?
- Skulle ni vilja ha mer stöd för samverkan? Vilken typ av stöd i så fall?
- Har du andra kommentarer eller åsikter om samverkan?

Resultat

Nedan presenterar vi en summering av tre områden utifrån våra studier samt innehållsförteckningen för boken *Samverkansskicklighet - för personlig och organisatorisk utveckling.* Boken beräknas vara klar våren 2016.

Jämförande studie baserad på styrdokument från nio lärosäten

Denna delrapport beskriver genomgången av begreppet samverkan i styrdokument som har hög relevans för individens anställning. Vi har studerat ett urval av KLOSS-lärosätenas styrdokument som torde ha hög relevans för individens anställning, lönesättning, meritering och prestation. I materialet ingår inte andra styrdokument som torde relatera till samverkansbegreppet, som exempelvis ett lärosätes forsknings- och utbildningsstrategi, samt dess underordnade del- och områdesstrategier.

Efter en analys av dokumentstudiens material kan vi konstatera att samverkansbegreppet finns med men på en abstrakt nivå och i liten omfattning. I anställningsordningen, ett av de centrala styrdokument som vi identifierar har hög relevans för individens anställning och meritering, återupprepas frasen ”samverkan med det omgivande samhället”. Denna fras indikerar att lärosätet vill att detta område ska finnas med på något sätt men i jämförelse med hur vetenskaplig skicklighet och pedagogisk skicklighet beskrivs ser vi också att detta är en fråga som inte fått någon större uppmärksamhet (med några undantag).

På samma sätt återfinns samverkansbegreppet i liten omfattning i övriga styrdokument som har studerats. Däremot är det genomgående att vetenskaplig skicklighet och pedagogisk skicklighet ständigt återkommer och beskrivs detaljerat. Dessa två begrepp är etablerade samtidigt som de definieras utförligt när behov finns. Konstnärlig skicklighet är också ett begrepp som återkommer frekvent i dokumenten.

Några punkter som vi anser vara viktiga att lyfta fram är följande:

- Om samverkan ska vara en strategisk fråga bör detta tydligare återspeglas i dokument som styr anställnings- och befordringsfrågor.
- Samverkan förekommer både integrerat i vetenskaplig skicklighet och pedagogisk skicklighet och som en egen kategori.
- Samverkan betyder olika saker i olika ämnen.

Några frågor som vi anser vara viktiga att diskutera och besvara:

- Vad är kärnverksamhet (normalt brukar forskning och utbildning nämnas)?
- Ska samverkansbegreppet behandlas utförligare i högskolelagen och högskoleförordningen?
- Finns det behov av en bredare repertoar av tjänster för att stödja samverkan?
- Vad är skillnaden och betydelsen av intern och extern samverkan?
- Hur är synen på kompetensutveckling för och genom samverkan?

Den fullständiga rapporten innehåller fler punkter för diskussion samt utgör ett underlag för en bruttolista till en meritportfölj för samverkan. Denna bruttolista beskrivs på nästa sida.

Bruttolista för samverkansportfölj

I en bilaga till rapporten ”Jämförande studie baserad på relevanta dokument från nio lärosäten” har vi gjort en tematisk gruppering av innehåll som berör samverkan i meritportföljer och cv-mallar från de nio KLOSS-lärosätena.

De aktiviteter och områden som omnämns i dessa meritportföljer och cv-mallar avser både privat och offentlig verksamhet, exempelvis organisationer inom näringsliv, industri, samhälle, kulturliv, myndigheter, utbildning, med mera. Det kan handla om både nationella och internationella uppdrag med olika grad av strategisk relevans. Det handlar även om olika omfattning, nivå och former för samverkan. Detta bör på något sätt adresseras och framgå i en samverkansportfölj. Bisysslor finns inte med i denna sammanställning. Bisysslor kan ingå som en del i flera tematiska grupperingar alternativt finnas med som en egen rubrik. I en samverkansportfölj är det också lämpligt att ange sin grundsyn på samverkan utifrån följande punkter:

- Syn på samverkan generellt
- Hur min samverkan bidrar till studenternas lärande och utveckling
- Hur min samverkan bidrar till mitt eget lärande och utveckling
- Hur min samverkan bidrar till den organisatoriska utvecklingen

Den bruttolista som presenteras är en tolkning utifrån existerande meritförteckningar. Detta kompletteras sedan med de resultat som framkommer i intervjustudien för att ge en bred ingång när vi diskuterar samverkansskicklighet i den bok som är planerad.

Intervjustudie med forskningsledare och föreståndare

Intervjustudien är under bearbetning och kommer att presenteras i en kommande bok. Vi nämner bara kort här några intryck från studien som var framträdande och som kan ha betydelse för hur lärosätet väljer att arbeta med samverkan på en strategisk nivå.

Det framkommer med tydlighet att de individer vi har intervjuat ser samverkan primärt som något som rör forskningen, även om utbildning också nämns. Det pågår redan ett stort antal samverkansaktiviteter av olika slag och för många är det en självklarhet att arbeta med samverkan. Hinder för samverkan kan vara att det tar mycket tid, det är osäkert vad resultatet ska bli och interna belöningssystem kan motverka samverkan utifrån ett ensidigt fokus på engelskspråkig artikelpublicering. När de intervjuade talar om samverkan handlar det gärna om samverkan med andra forskare. Det kan vara forskare inom samma institution, inom samma ämne eller ämnesöverskridande forskning (tvärvetenskap/mångvetenskap). På det tekniska området nämns industrin som en viktig part, inte minst genom att det ofta är ett krav från forskningsfinansiärer att industrin ska finnas med för att de ska dela ut forskningsmedel. Synen på samverkan skiljer sig för övrigt åt mellan ämnen. Inom teknik är industrin viktig för att få forskningsmedel men inom vissa ämnen är det även kritiskt med industrisamverkan för kunskapsutveckling. Inom hälsoområdet är samverkan en integrerad del av kunskapsutvecklingen eftersom det krävs olika perspektiv (akademi, landsting, kommun, brukare, med mera) för att ta fram relevant kunskap för att förbättra vården. Inom samhällsvetenskap har samverkan en något annan roll. Vid exempelvis studier på strukturell nivå är samverkan med enskilda organisationer inte nödvändigt. Samverkan kan också handla om det som kallas tredje uppgiften, att lärosätets kunskaper sprids till det omgivande samhället.

Som ett smakprov på vad som framkommer i intervjuerna återger vi här exempel på önskade egenskaper som krävs för att en individ ska bidra till att samverkan fungerar och att man uppnår de önskvärda resultaten:

- Jag väljer att arbeta med folk som är samarbetsinriktade ömsesidiga relationer som ger något mervärde.
- Ska man vara med och samverka så är det viktigt att man är engagerad och intresserad.
- Den som är villig och intresserad och som sedan får saker till stånd i samverkan, där det faktiskt blir någonting. Det finns också personer som kanske bara är med på pratstadiet och går på möten, men det kan också vara produktivt ibland.
- Samverkan kräver engagemang. Annars är det inte samverkan.
- Tror man på värdet av att det är bra att man har samverkan, då skulle jag säga att ett framgångskriterium blir hur olika parterna öppnar upp sig.
- Deras vilja och förmåga i förhållande till de resultat man vill uppnå är kolossalt viktiga. Finns inte det där så bara fasar man ut det hela, och så går var och en åt sitt håll.
- Jag tycker det är jätteviktigt att vi måste gå ut och röra oss, men det också viktigt hur man kommunicerar och att mottagaren förstår vår roll.
- Bara genom produktion (resultatet) kan jag säga om den här personen är bra på samverkan eller inte.
- Man måste vara mottaglig för kritik, man måste bidra till teamet, man kan inte bara sitta där och lyssna. (…) Alla bjuder på sig själva på ett fantastiskt sätt. Det måste man. Vi får inte hämma kreativiteten. Även det annorlunda kan vara väldigt bra bidrag ibland så att allting måste fångas.

De intervjuade personerna betonar alltså att dessa egenskaper och förmågor ger förutsättningar men att det inte räcker, man måste också uppnå resultat tillsammans.

Samverkansskicklighet – för personlig och organisatorisk utveckling

I samband med genomgångar med styrgruppen för KLOSS-projektet, liksom vid en presentation vid ett seminarium den 22 oktober 2014 med ett 80-tal deltagare från olika sektorer i Sverige, har följande tilltänkta kapitelstruktur vuxit fram:

- Inledning
- Historisk tillbakablick och aktuell debatt
- Att samverka med en lärare eller forskare
- Samverkansskicklighet och meritportfölj för samverkan
- Att styra och leda samverkan, styrdokument och rekrytering
- Framtiden för samverkan

Några frågeställningar och aspekter som behandlas i boken

Vad är samverkan? Här lyfter vi fram synsätt och perspektiv från tidigare studier och rapporter. Vi jämför vad som sägs om vetenskaplig skicklighet och pedagogisk skicklighet, för att diskutera innebörden av exempelvis samverkansförmågor och samverkansskicklighet. Vi har dessutom studerat strategiska dokument vid nio svenska lärosäten och vad som där skrivs om samverkan.

Vad säger föreståndare och forskningsledare? Intervjuerna med föreståndare och forskningsledare vid Högskolan i Jönköping, Linköpings universitet samt Mälardalens högskola ligger till grund för en empiriskt grundad diskussion om innebörden av samverkan, dess meritvärde och hur samverkan tar form i existerande projekt och aktiviteter. Vi har dessutom jämfört förutsättningar för, och erfarenheter av, samverkan i olika ämnesdiscipliner.

Vad är en samverkansskicklighet? Finns det behov av att diskutera kring samverkansskicklighet utöver vetenskaplig och pedagogisk skicklighet och vad kan en samverkansportfölj innehålla? Vilka grundläggande ställningstaganden kring samverkan finns och hur kan samverkan lyftas fram när forskare och lärare söker tjänster vid svenska lärosäten?

Att beskriva och illustrera konkreta exempel. Genomgående i boken lyfter vi fram spännande och goda exempel på hur samverkansskicklighet bidrar till personlig och organisatorisk utveckling.

Att styra, leda och bedöma samverkan. Vad betyder samverkansskicklighet om vi intar det rekryterande lärosätets perspektiv? Hur kan institutioner och personalsektioner resonera strategiskt kring samverkansaspekten när de rekryterar personal? Vi presenterar en modell som hjälper vid bedömning av samverkansskicklighet och vid strategiska rekryteringar.

Diskussion

Utifrån dokumentstudien är en viktig insikt att samverkan med det omgivande samhället används schablonmässigt. Ur intervjustudien framkommer att samverkan på ett operativt plan är viktigt för forskningsaktiviteter. I den här diskussionen sammanför vi ledningsperspektivet med det operativa perspektivet. Vi presenterar en figur som visar en viktig dimension i strategisk samverkan, nämligen den potential och kraft som finns när ledningsnivåns intressen sammanfaller med den operativa nivåns intressen (se figur 1).

Figur 1. Strategisk samverkan blir nödvändig när organisatoriska intressen sammanfaller.

När det finns överlappning mellan ledningsnivåns intressen och den operativa nivåns intressen blir samverkan en viktig strategisk fråga. Det kan handla om exempelvis att det finns ett antal pågående projekt som arbetar med liknande områden och där det kan finnas ett behov av att samla gruppen. Det kan också handla om att vid stora utlysningar göra samlade strategiska insatser för att öka möjligheten att erhålla extern forskningsfinansiering. Ett sista exempel är när det finns stora behov i samhället och lärosätet vill göra satsningar utifrån detta. När intressen möts på detta sätt är det en fördel och en styrka för både individerna och för organisationen.

Vad innebär då detta slutligen för samverkansskicklighet? Ur ett individperspektiv blir det viktigt att visa på engagemang, förutsättningar och förmåga att delta i större gemensamma strategiska satsningar eftersom detta stärker lärosätets verksamhet. Ur lärosätets perspektiv handlar det om att samverkansskicklighet, och dokument som är förknippade med anställningen, inte är motstridiga och att de ska ”belöna” deltagande i samverkan om detta är en önskvärd satsning från lärosätet.

Förslag på råd utifrån diskussionen

Om samverkan är en strategisk fråga för lärosätet bör detta synas i styrdokument som rör anställnings- och befordransfrågor. Samverkan kan hanteras både som en egen kategori och integrerat i vetenskaplig skicklighet och pedagogisk skicklighet för utformning av exempelvis en cv-mall.

Hinder för individers deltagande i samverkan kan vara att det tar mycket tid och det finns mycket osäkerhet kring vad det ska leda till. Dessutom kan interna belöningssystem motverka samverkan utifrån ett ensidigt fokus på artikelpublicering.

Samverkan bör ha en stödjande funktion och inte få ett eget liv vid sidan av kärnverksamheterna utbildning och forskning. För att uppnå detta är det lämpligt att utgå från de samverkansaktiviteter som redan pågår i utbildning och forskning. För att undvika snedvridningseffekter krävs en förståelse för att samverkan betyder olika saker i olika ämnen.

Genomförda aktiviteter

Delrapport: *Jämförande studie baserad på relevanta dokument från nio lärosäten* – 45 sidor
Bilaga till delrapport: *Bruttolista för samverkansportfölj* – 5 sidor
Slutrapport: *Meritvärde av samverkan*
Encellrapport: *Samverkanszoner - Forskningsledares syn på samverkan*
Bok: *Samverkansskicklighet – för personlig och organisatorisk utveckling* (Studentlitteratur 2016)
Kunskapsspridning via konferenser och nätverk (2014–2015): Nationella sammanhang • KLOSS seminarium 22 oktober 2014 • Unilink-nätverket, Södertörns högskola den 16 mars 2015 (presentation och diskussion). • Linköpings universitet, seminarium på IEI den 19 maj 2015 (presentation). • Högskola och samhälle i samverkan (HSS), Kalmar den 28–29 maj 2015 (presentation/workshop). Internationella sammanhang • University-Industry Interaction Conference, Berlin den 24–26 juni 2015 (presentation av paper). Nordic Academy of Management Conference, Köpenhamn den 12–14 augusti 2015 (presentation av paper). • Co-creation between Academia and Industry Conference – CAI´15, Mälardalens högskola den 10–11 september 2015 (presentation av paper).

En fullständig projektrapport finns på ***www.kth.se/samverkan/kloss***

Källförteckning

Benner, M, Sörlin, S. 2015. Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv, (Vinnova Analys). Stockholm: Vinnova

Högskoleverket, 2001. Utveckling av högskolans samverkansuppdrag. Stockholm: Högskoleverket.

Högskoleverket, 2004. Högskolan samverkar. Stockholm: Högskoleverket.

Högskoleverket. 2006. Samverkan på lika villkor. (Högskolans rapportserie 2006:56). Stockholm: Högskoleverket.

Högskoleverket. 2008. Högskolan samverkar. Utvecklingen 2004–2007. (Högskoleverkets rapportserie 2008:10). Stockholm: Högskoleverket.

Perez Vico, E., Hellström, T., Fernqvist, N., Hellsmark, H., Molnar, S. 2014. Universitets och högskolors samverkansmönster och dess effekter, (Vinnova Analys). Stockholm: Vinnova.

Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld

PROJEKTRAPPORT
DELPROJEKT 1C INOM KLOSS

Boel Elmroth, Umeå universitet (delprojektledare)

Johan Blaus, Kungliga Tekniska högskolan

Johan Schuber, Kungliga Tekniska högskolan

Johanna Tollbäck, Stockholms universitet

Sara Brännström, Sveriges lantbruksuniversitet

2015-09-07

KLOSS – KUNSKAP OCH LÄRANDE OM STRATEGISK SAMVERKAN
Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

Förord

Denna skrift *Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld* är ett resultat av ett delprojekt inom KLOSS, Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan. KLOSS etablerades 2013 som ett samarbete mellan nio svenska lärosäten och har erhållit finansiellt stöd från Vinnova.

KLOSS har utgivit följande rapporter:

- Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning
- Meritvärde av samverkan
- Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld
- Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten
- Samverkansplattformar
- Strategiska partnerskap

De olika delprojekten har genomförts av lärosätesövergripande projektgrupper. Med *Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld* har följande personer drivit arbetet – och är ansvariga för innehållet i denna rapport:

Boel Elmroth, Umeå universitet (delprojektledare)
Johan Blaus, Kungliga Tekniska högskolan
Johan Schuber, Kungliga Tekniska högskolan
Johanna Tollbäck, Stockholms universitet
Sara Brännström, Sveriges lantbruksuniversitet

Innehåll

Sammanfattning 58

Inledning 58

Definition 59

Gemensamt lärande och kunskapsbyggande 59

Bakgrund 59

Syfte 60

Mål 60

Genomförande 60

Kunskapsläget 61

Resultat 67

Olika former för personrörlighet – en inventering 67

Intervjustudier 68

AkademiUt (AkUt) 69

Diskussion 69

Förslag 71

Förslag 1: gemensam terminologi – gör det enkelt för omvärlden 71

Förslag 2: gemensam datafångst på nationell nivå 71

Förslag 3: finansiering 71

Källförteckning 72

Sammanfattning

Denna rapport utgör avrapportering av delprojektet *Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld* inom det Vinnova-finansierade projektet KLOSS (Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan). I delprojektet har en genomlysning gjorts av nuläget vad gäller personrörlighet mellan akademi och annan sektor, s.k. intersektoriell personrörlighet. Vid de lärosäten som ingått i arbetsgruppen – Kungliga Tekniska högskolan, Stockholms universitet, Sveriges lantbruksuniversitet och Umeå universitet – har former, formalia och frekvens för personrörlighet sammanställts. Kompletterande kvalitativa intervjustudier har genomförts vid Stockholms universitet, Sveriges lantbruksuniversitet och Umeå universitet. I rapporten återfinns även en översikt över visioner och mål för personrörlighet i styrdokument vid de nio lärosäten som ingått i KLOSS. Resultatet av delprojektets arbete visar på personrörlighet som ett verktyg för samverkan som är av betydelse såväl för relevans och kvalitet i forskning och utbildning som till nytta för mottagande organisationer. Den personrörlighet som är inåtgående – till lärosätet – är idag till stor del formaliserad i anställningsförordningar och styrdokument och mäts vid de flesta lärosäten. Lärare och forskares personrörlighet till annan sektor mäts idag inte systematiskt. Den utåtgående rörligheten bedömdes vara så intressant att ett särskilt projekt för detta har tillkommit (KLOSS AkUt). Bland förslagen från arbetsgruppen finns gemensam terminologi, rekommendationer för gemensam nationell datafångst och behov av översyn av möjligheterna att finansiera ökad personrörlighet.

Inledning

Personrörlighet mellan ett lärosäte och andra organisationer är i sig en viktig form av samverkan och dessutom ofta ett strategiskt steg mot ett vidare kunskapsutbyte och långsiktigt samarbete. Personer som genom sina erfarenheter och nätverk slår bryggor mellan den akademiska miljön och en avnämarkrets har visat sig utgöra viktiga resurser för samverkan. Det är därför en strategiskt viktig fråga att se över villkoren för adjungeringar och affilieringar, genom vilka lärosäten knyter till sig personer som har sin bas utanför akademin. Likaså är det viktigt att bejaka forskares/lärares intresse av att genomföra tillfälliga arbetsperioder i ett företag eller en myndighet och att stimulera sådan tillfällig rörlighet genom särskilda insatser.

En mängd utmaningar utgör idag hinder för personrörlighet. Till en del handlar dessa om individuella incitament och att väga samman meriter från andra verksamheter med rent akademiska meriter, men även en rad praktiska svårigheter uppstår idag p.g.a. bristande kunskap om regelverk och svårigheter att förena krav från två olika arbetsplatser. Det finns också vissa otydligheter om vilka krav som skall ställas på sakkunniggranskning, vilket bottnar i att lärosätena idag saknar verktyg att avgöra sannolikhet till impact på båda sidor. I delprojektets arbete har det inte ingått att belysa eller hitta lösningar på hur akademin värderar meriter från icke-akademisk verksamhet vid tillsättningar av högre tjänster.

I denna rapport diskuteras verktyg som ett lärosäte kan använda för att främja personrörlighet mellan akademin och annan sektor. Vilka villkor behövs för att göra det möjligt och attraktivt för universitetsanställda att på hel- eller deltid tillfälligt lämna en position som forskare/lärare för att arbeta för ett företag eller en myndighet? Vilka processer och stöd kan behöva utvecklas för att främja personrörlighet in till akademin?

Definition

I detta arbete definieras personrörlighet som att under delar av sin arbetstid eller tillfälligt under heltid under perioder röra sig mellan akademi och extern verksamhet. Här avses alltså individer i intersektoriell rörlighet, d.v.s. mellan akademi och näringsliv/offentlig sektor samt andra organisationer som inte är lärosäten. Personrörlighet kan innebära att en person anställd vid lärosätet fysiskt befinner sig och är delaktig i verksamheten hos den externa parten, alternativt att en person anställd vid extern part är verksam inom akademin. Vid de fyra lärosäten som medverkat i delprojektet gjordes upptäckten att det inte var självklart vilka ord som används för att beteckna intersektoriell rörlighet - mobilitet och personrörlighet används ofta synonymt, och ordet personutbyte fylldes med olika innebörd. I denna rapport används genomgående ordet personrörlighet genomgående.

Gemensamt lärande och kunskapsbyggande

Gruppen och de respektive lärosätena har tillsammans en bred bas av erfarenheter av de vanligaste formerna för personrörlighet som idag används vid de flesta svenska lärosäten. Vidare finns i gruppen erfarenheter från utveckling av former och organisering av personrörlighet. De fyra lärosäten som medverkat i delprojektet ser olika ut i flera avseenden. De skillnader som finns, t.ex. vad gäller lärosätets inriktning mot grund- eller tillämpad forskning, volym och bredd på utbildningar som ges, inre organisation för stöd till samverkan, geografisk lokalisering samt strukturen på regionens näringsliv, kan alla vara faktorer som påverkar förekomst och möjlighet till personrörlighet för forskare och lärare. Inom delprojektet har de olikheter som finns bidragit till många intressanta diskussioner. Detta har genererat kunskap i gruppen och har utgjort en styrka i arbetet med att diskutera och utveckla verktyg för personrörlighet.

Bakgrund

Personrörlighet mellan akademi och annan verksamhet sker på många olika sätt idag och med varierande frekvens och systematik hos olika lärosäten. Program för personrörlighet till extern part finns hos ett fåtal forskningsfinansiärer. De allra flesta universitet använder sig av möjligheten att adjungera personer till sin verksamhet. Enskilda individer utgör ofta den nödvändiga bryggan mellan olika organisationer för att initiera ett samarbete och därför är det av intresse för både akademi och samverkanspart att hitta lösningar som underlättar och stimulerar individer att röra sig mellan organisationerna i större utsträckning än vad som sker idag.

I dagsläget finns dock flera hinder för att genomföra detta. Incitamenten för en forskare/lärare är svaga då det idag inte finns ett tydligt meritvärde inom akademin för extern samverkan. Det finns heller inget krav från akademin att lärare ska samverka med annan sektor inom sitt ämnesområde. Lärosätenas ansträngda ekonomi och medelstilldelning gynnas starkt av akademisk publicering och externfinansiering till forskning gynnar inte heller prioritering av denna typ av aktiviteter (SSF 2012[1]).

Inom delprojektet har ett arbete gjorts för att kartlägga några av Sveriges lärosätens arbet med personrörlighet i syfte att utveckla och pröva verktyg som kan användas för att främja

[1] SSF. 2012. Rörlighet befrämjar utvecklingen – en utvärdering av programmet Strategisk mobilitet. SSF rapport nr 14.

personrörlighet. För lärosätets del är en viktig anledning till att samverka med annan part än akademin att öka relevans och kvalitet inom forskning och utbildning. För ett företag, myndighet eller organisation är det viktigt att få ta del av den senaste kunskapen som genererats inom forskningen men också att kunna förmedla och diskutera utmaningar och problem som branschen står inför. En ökad och mer systematisk samverkan genom personrörlighet skulle kunna gynna både akademi, näringsliv, offentlig sektor och samhället i stort.

Arbetet inom detta delprojekt ansluter till den av de övergripande målsättningarna i KLOSS-projektet som handlar om att utveckla strukturer och former som underlättar samverkan: ”Skapa ett positivt klimat och undanröja hinder för samverkan genom att systematiskt se över villkoren för forskare/lärare.” Delprojektets fokus är samverkan i form av forskande och undervisande personals personrörlighet mellan akademin och företag/organisationer.

Syfte

Delprojektets syfte har varit att utveckla och pröva verktyg som kan användas för att främja personrörlighet mellan lärosäten och omvärld.

Mål

- Verktyg för lärosäten att använda för främjandet av personrörlighet mellan lärosäten och näringsliv/samhälle.
- Identifierade former för personrörlighet.
- Förslag och rekommendationer till de parter som berörs vid personrörlighet.
- Förslag på former för test av nya verktyg.

Genomförande

Arbetet har bestått av både kvantitativa och kvalitativa undersökningar. Kvantitativ kartläggning av vilka rörlighetsformer som finns på respektive lärosäte och antal individer, har gjorts via genomgång av årsredovisningar, anställningsregister och Ladok-systemet, samt genom kontakt med personalavdelningarna på de fyra lärosäten som medverkar i delprojektet.

Visioner och mål gällande personrörlighet redovisas från de nio lärosäten som medverkar i KLOSS. Informationen har hämtats ifrån respektive lärosätes strategi- och visionsdokument samt verksamhetsplaner och genom dialog i projektets styrgrupp. Den kvalitativa delen består av intervjuer med personer aktiva i någon form av rörlighet. Sveriges lantbruksuniversitet har genomfört en intervjustudie med adjungerade professorer. Umeå universitet har genomfört intervjuer med personer i fyra former av personrörlighet. Stockholms universitet har genomfört en studie där adjungerade professorer och lärare intervjuats. Dessa studier redovisas i separata rapporter vid respektive lärosäte men har även bidragit till de analyser som finns i denna delprojektrapport. På Kungliga Tekniska högskolan har man tidigare genomfört en studie med fokus på adjungerade professorer (Lowres, 2012[2]).

[2] Lowres, 2012. Så här gör vi, KTH:s personutbyte med omvärlden: adjungerade professorer, affilierade och industridoktorander.

En genomlysning av rörlighetsformen externt finansierad doktorand har genomförts i form av en workshop med deltagare från andra lärosäten och externa parter i samband med KLOSS-konferensen i oktober 2014.

Avnämares förväntningar på lärosäten och syn på personrörlighet har undersökts i möte med bland andra Svenskt Näringsliv.

Kunskapsläget

Lärosätenas roll

I ett nationellt perspektiv har lärosätena som en av flera viktiga uppgifter att leverera kompetens och kunskap till samhället. Detta sker på flera olika sätt men en av de viktigaste kanalerna för detta är att utbilda kompetenta studenter som har en samhällsrelevant utbildning. Studenter ska få utbildning av hög kvalitet och som är relevant för den sektor där de ska verka i sitt yrkesliv. Forskarutbildningen ska ge kompetenta forskare, antingen för en akademisk karriär eller för att bidra med expertkunskaper i näringsliv, offentlig sektor eller annan verksamhet inom områden som samhället efterfrågar. Forskare, lärare och professorer kan röra sig mellan olika verksamheter genom att samverka på olika sätt och genom att personer i andra verksamheter blir adjungerade till lärosätet och på det viset sker ett ömsesidigt kunskapsutbyte som bidrar till samhällsutveckling. I detta sammanhang blir individen en mycket viktig resurs då det ofta är den som initierar och möjliggör samarbeten och rörlighet av olika slag. Det är också individen som får kompetenser genom rörlighet som blir viktiga resurser för lärosätets utveckling av samhällsrelevant forskning och utbildning.

Personrörlighetens relevans för kvalitet i forskning och utbildning

En förutsättning för att ägna sig åt samverkan inom akademin är att det finns ett tydligt värde och ökar kvaliteten inom både forskning och utbildning. Kvalitetsbegreppet i detta fall blir då avgörande för vad man avser förbättra när man talar om personrörlighet. Att personer faktiskt rör sig mellan två organisationer kan per se anses som kvalitetshöjande då det på något sätt är kompetensutvecklande för individerna. Men hur säkerställer man att denna kompetenshöjning kommer forskning och utbildning till godo och förmedlas vidare in i respektive organisation?

I en studie där man jämfört Sveriges två största universitet med universiteten Berkeley och Stanford i USA kan man se några tydliga skillnader som rör personrörlighet. Det svenska akademiska systemet är organiserat framförallt för att stödja forskning och utbildning och meritering inom dessa områden. Samverkan prioriteras och premieras idag inte i lika hög grad som forskning och utbildning. I rapporten pekar författarna tydligt på utvecklingspotentialen hos svenska lärosäten. En annan rekommendation var att premiera rörlighet hos individer. I detta fall talar de både om rörlighet mellan lärosäten och mellan akademi, näringsliv och politik. I rapporten används begreppet gränsgångare för att beteckna personer som rör sig mellan akademi och annan verksamhet, och författarna menar att denna grupp bör bli större och bör premieras i meriteringssystemet inom lärosätena. Detta skulle medföra att undervisning och forskning blir mer samhällsrelevant samt att de svenska lärosätena på så vis kan bli mer attraktiva i ett globalt perspektiv (Bienenstock et al 2014[3]).

[3] Bienenstock, A., Schwaag Serger, S., Benner, M., Lidgard, A., 2014. Utbildning, forskning, samverkan. Vad kan svenska universitet och lärosäten lära av Stanford och Berkeley?, SNS Förlag.

En utvärdering gjord av EUA (European University Association) menar att värdet med personrörlighet ligger i att exponeras för olika miljöer, interagera med personer med annan kunskap/erfarenhet samt bygga nätverk. Företag från ett antal europeiska länder som medverkat i doktorandutbildning i samverkan, menar att anställningsbarheten ökar för dessa doktorander (Borell-Damian, 2009[4]).

I en nyligen genomförd studie av svenska lärosätens samverkan i ett historiskt perspektiv konstaterar också författarna Benner och Sörlin att utbildning, forskning och samverkan idag är relativt separerade vid många svenska lärosäten och att det krävs en utveckling i riktning mot att samverkan blir en del av både forskning och utbildning. Man framhäver då också vikten av att meriteringssystemet och incitamenten för utbildning och samverkan måste förändras och att det kommer att bli en stor utmaning för de svenska lärosätenas ledare de närmaste decennierna (Benner & Sörlin, 2015[5]).

Ytterligare en kvalitetsdimension vid personrörlighet är innovationsperspektivet. Utvecklandet av nya och innovativa produkter eller processer, nyttiggörande och tillvaratagande av forskningsresultat sker i mötet mellan människor eller deras möten med ny teknologi/kompetens (SSF 2012[6]). Behovet av nya impulser, utmanings- eller kunskapsdrivna forskningsfrågor eller helt enkelt att få en möjlighet att uppdatera den kunskapsbas som behövs i undervisningen lyfts fram i två intervjustudier som starka drivkrafter till personrörlighet trots att den inte alla gånger bidrar till den vetenskapliga meriteringen (Nordforsk 2014[7], Pettersson 2013[8]).

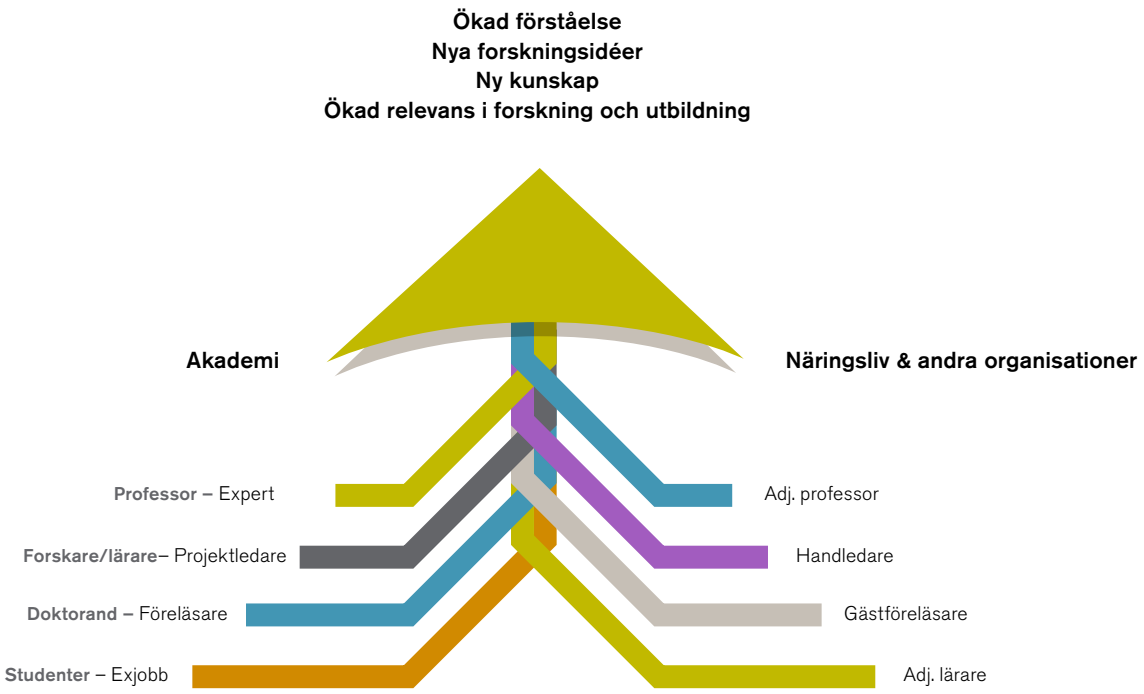
[4] Borell-Damian, L et al 2009. Collaborative Doctoral Education: University-Industry Partnerships for Enhancing Knowledge Exchange. EUA publications 2009.

[5] Benner, M & Sörlin, S., 2015. Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv. Vinnova analys VA 2015:02.

[6] SSF. 2012. Rörlighet befrämjar utvecklingen – en utvärdering av programmet Strategisk mobilitet. SSF rapport nr 14.

[7] Nordforsk Policy Paper 3-2014: Crossing Borders - Obstacles and incentives to researcher mobility.

[8] Pettersson, H. 2013. Att vara mobil mellan universitetet och externa samarbetspartners. Rapport inom DARE-projektet.



Personrörlighet mellan akademi och andra organisationer

Bilden ovan illustrerar personrörlighet mellan akademi och näringsliv. Individer bidrar med olika typer av kompetenser och roller hos en samarbetspartner beroende på vilken roll man har i den egna organisationen. Individer bör kunna vara rörliga på samtliga nivåer i karriären inom både akademi och annan verksamhet. Att ha en kontinuerlig rörlighet genom hela sin yrkeskarriär leder både till kompetensutveckling hos individen men också till samarbeten, ömsesidig förståelse, kunskapsöverföring och samhällsutveckling genom att ny kunskap och forskning föds i det gränsöverskridande mötet.

Nuläge och rapportering av intersektoriell personrörlighet

Sedan 1982 har svenska lärosäten haft möjlighet att adjungera professorer. Löpande insamling av data rörande adjungerade professorer har inte genomförts, men specialstudier gjorda av HSV 1997, 2006 och 2008 visar att antalet stadigt ökat. Den största numerären återfinns inom medicin, farmaci, odontologi och vårdvetenskaper och näst största gruppen utgörs av adjungeringar knutna till teknikvetenskaper (Reitberger & Sittenfeld, 2011[9]).

Vid Kungliga Tekniska högskolan har personrörlighet använts som ett instrument för strategisk samverkan tillsammans med etableringen av strategiska partnerskap sedan 2011. Drygt en tredjedel av KTH:s adjungerade professorer har sin anställning vid KTH:s strategiska partners (Broström A & Johansson E, 2011[10], Lowres 2012[11]).

---

[9] Reitberger G., & Sittenfeld, J. 2011. Kunskapsutbyte genom personrörlighet mellan akademi och näringsliv.

[10] Broström A. & Johansson E., 2011. KTH:s adjungerade professorer Resultat av nulägesanalys 2011, enligt uppdrag från Faculty for Innovative Engineering.

[11] Lowres, 2012. Så här gör vi, KTH:s personutbyte med omvärlden: adjungerade professorer, affilierade och industridoktorander.

När det gäller forskarutbildning finns inåtgående personrörlighet i form av doktorander som är anställda hos extern arbetsgivare som kan vara såväl företag som kommuner och landsting. Exempel på utåtgående rörlighet bland doktorander återfinns bl.a. inom SSF:s industridoktorandprogram för strategisk mobilitet (programmet fanns tidigare vid Vinnova) samt inom Företagsforskarskolan vid Umeå universitet.

I dagsläget finns ingen fullständig och nationell rapportering av personrörlighet vid svenska lärosäten. I en översikt av samverkansmått som rapporteras i de nio lärosäten som ingått i KLOSS-projektet redovisar alla lärosäten utom Umeå universitet antal adjungerade lärare dvs. professorer, samt i förekommande fall affilierade respektive adjungerade lektorer och adjunkter i årsredovisningen (Ramsten 2014, arbetsmaterial[12]). Vad gäller personer i forskarutbildning som innehåller intersektoriell rörlighet visar årsredovisningarna ett par olika definitioner och mått, t.ex. externfinansierad doktorand, företagsdoktorand, doktorander med anställning utanför lärosätet. Detta återspeglar bristen på gemensamma definitioner. UKÄ samlar in data över inåtgående personrörlighet i form av adjungerade professorer, lektorer och adjunkter samt data över doktoranders försörjning (Ladok) där det går att extrahera de externt anställda och därmed personrörliga doktoranderna.

KLOSS-lärosätenas visioner och mål för personrörlighet

*Högskolan i Jönköping (HiJ)**

Centralt för hela koncernen finns några skrivningar i vision, strategier eller verksamhetsplaner som berör personrörlighet. Dessa är inte direkt tydliga, utan knyter mera an till de nyckeltal som kontinuerligt följs upp. Det finns även vissa nyckeltal för lärarnas yrkes- eller entreprenöriella erfarenhet: Lärare med aktuell yrkes- eller entreprenöriell erfarenhet. Här mäts hur stor del av undervisningen som görs av personal med sådana erfarenheter.

Det finns vissa nyckeltal för personrörlighet: internationell personal och gäster. Här mäts inflödet. Dock görs inte motsvarande för utflödet av personal.

Kungliga Tekniska högskolan (KTH)

Under 2010 tog KTH fram policydokument för lärosätets vision fram till år 2027 samt kompletterande utvecklingsplaner varav den senaste gäller fram till 2016.

I visionen för 2027 anges angående personrörlighet: ”En karriär vid KTH upplevs 2027 som attraktiv såväl för de mest lovande av de unga forskarna som för etablerade forskare och lärare på lektors- och professorsnivå. Inslaget av internationell fakultet har ökat. Meritvärdet av forsknings- och utvecklingsarbete på arbetsmarknaden utanför akademin har stärkts. Genom att fakulteten även innefattar personer som verkat och verkar i näringsliv och förvaltning breddas kompetensen och det skapas viktiga kontaktytor. Utbytet mellan KTH och relevanta branscher sker regelbundet genom adjungerade professorer och olika kombinerade anställningar.”

---

*Högskolan i Jönköping bytte namn till Jönköping University i augusti 2015.

[12] Ramsten, A. 2014. Arbetsnotat KLOSS.

KTH:s utvecklingsplan är än mer konkret med kvantitativa mål för 2016: ”Incitament har etablerats för ökat personutbyte både till KTH i form av adjungerade professurer, industridoktorander och gästlärare och från KTH i form av forskare och doktorander lokaliserade på plats hos KTH:s externa partners, institut, företag, myndigheter, kommuner och landsting. KTH ska verka för att KTH-anställda i större utsträckning söker sig utanför KTH för adjungeringar i näringsliv eller offentlig sektor. Doktorander som rör sig mellan KTH och det omgivande samhället utgör ett viktigt inslag i det långsiktiga arbetet för ökat utbyte. Indikatorer följs upp årligen i årsredovisningen.

Linköpings universitet (LiU)

I Forsknings- och innovationsstrategin för LiU 2013-2016 lyfts samverkan fram på flera sätt bland annat genom extern rekrytering och industridoktorander (eller motsvarande extern rekrytering) men också genom Innovationskontorets verksamhet där LiUs medarbetare möter och arbetar med aktörer från det omgivande samhället. Vid LiU ses medarbetarnas bisysslor som en aktivitet som bidrar till att göra forskning och utbildning samhällsrelevanta. LiU är ett av få svenska lärosäten där bisysslor anses främja verksamheten.

Under 2014 fattades beslut kring en ny samverkanspolicy. Under 2015 kompletterades samverkansindikatorerna till att omfatta även personrörlighet. Under året revideras även anställningsordningen för att i högre grad ta hänsyn till samverkansskicklighet vid rekrytering och befordran.

Lunds universitet (LU)

Lunds universitet skriver i sina strategier att man ska utveckla stödstrukturer och incitament för att stimulera gränsöverskridande samverkan inom utbildning och forskning, såväl intern som extern. Man ska erbjuda bättre möjligheter och verktyg för meritering och karriärstöd, så att unga forskare vågar gå nya vägar samt skapa effektivare mötesplatser för att stimulera gränsöverskridande samverkan. Nya resurs-och kompetenscentra ska skapas som ska hjälpa medarbetare att hitta relevanta externa partners och göra det lättare för externa intressenter att hitta rätt väg in i universitet. Lunds universitet anger inga uttalade specifika mål för personrörlighet.

Mälardalens högskola (MDH)

Mälardalens högskola har en forsknings- och utbildningsstrategi där det står att i uppdraget som akademichef, förvaltningschef och bibliotekschef ingår att verka för att synergier och samverkan respektive samproduktion mellan övriga organisatoriska enheter inom högskolan likväl som med det omgivande samhället främjas för att därigenom bidra till hela högskolans utveckling, såväl akademiskt som ekonomiskt. I strategin för samverkan sägs vidare att MDH ska ”samarbeta nationellt och internationellt med andra lärosäten, näringsliv, offentlig och ideell sektor kring samverkan och samproduktion”. I strategin för kompetensförsörjning står att högskolan ska främja intern rörlighet och att vid nyanställningar prioritera personer som genom sin erfarenhet gynnar högskolans arbete med strategiska samarbetspartners liksom att MDH ska kompetensutveckla sina medarbetare bl.a. genom att främja rörlighet, både inom högskolan och med externa samarbetspartners. Några mått eller indikatorer för att mäta personrörlighet har inte tagits fram och därför har inte heller några kvantitativa mål formulerats.

Stockholms universitet (SU)
Stockholms universitet bedriver som huvudstadsuniversitet aktiv samverkan på bred front i samhället, bl.a. genom utbildning, forskning och forskningsinformation, som remissinstans, genom utredningar och genom medverkan i medier. Nyttiggörande av resultat och tillvaratagande av studenters och medarbetares innovationer liksom strategiska partnerskap med externa aktörer är viktiga delar.

Inom universitetets stora professionsutbildningar är en nära koppling till yrkeslivet nödvändig, där krävs anställningsformer som tillåter att lärare under längre perioder kan dela sin anställning mellan exempelvis skolan och universitetet. En viktig samverkansform är adjungering av lärare från verksamheter utanför högskolan. Stockholms universitet främjar och vidareutvecklar sådana former. Arbetslivsanknytningen liksom utbildningens relevans och användbarhet säkras genom kontinuerlig dialog med det omgivande samhället.

Inom ramen för den strategiska utvecklingen av samverkan som pågår på universitetet jobbar man med att ta fram underlag som kan ligga till grund för diskussioner kring personrörlighet och på vilket sätt universitetet kan främja detta. KLOSS-arbetet och pilotprojektet AkUt är en del i detta arbete.

Sveriges lantbruksuniversitet (SLU)
I SLU:s verksamhetsidé står att ”SLU utvecklar kunskapen om de biologiska naturresurserna och människans förvaltning och hållbara nyttjande av dessa. Detta sker genom utbildning, forskning och miljöanalys i samverkan med det omgivande samhället”. I den nuvarande strategin som antogs för perioden 2013-2016 finns fem mål för samverkan formulerade och de behandlar främst universitetets interna uppbyggnad av processer och stöd för samverkan inom olika ämnesområden. SLU har inga nyckeltal eller specifika mål för hur man vill att personrörligheten utvecklas i nuvarande strategi.

Umeå universitet (UmU)
I den verksamhetsplan som antagits 2013-2015 konkretiseras den långsiktiga Visionen för Umeå universitet 2020 ner i delmål. Ett av de universitetsgemensamma delmålen under innevarande period är: ”Universitetet har utvecklat ett system för befattningar som möjliggör och premierar en mobilitet mellan universitetet nationellt och internationellt, likväl som mellan universitetet och andra offentliga och privata aktörer.” Utöver detta finns i fakulteternas verksamhetsplaner egna delmål som t.ex. handlar om karriärvägar i form av kombinationsanställningar, ökad sampublicering och att öka andelen lärare med uppdrag utanför akademin eller delad anställning. Inga kvantitativa mål finns idag satta för intersektoriell personrörlighet.

Uppsala universitet (UU)
Uppsala universitet har en strategi med fyra områden där excellens och samhällsnytta är ett område. Målet för samverkan lyder ”Samverkan med privat, offentlig och ideell sektor ska engagera alla delar av universitetet och bidra både till samhällets utveckling och till universitetets

vitalitet". Strategierna för att uppnå målet innefattar bl.a. ökat meriteringsvärde för samverkan, starkare stöd för forskarnas arbete att föra ut sina resultat och kommersialisering. Man vill också stimulera till mer samforskning och personrörlighet mellan universitet och andra organisationer. Det finns inga specifika mål eller indikatorer för hur man vill att personrörligheten ska utvecklas.

Resultat

Olika former för personrörlighet – en inventering

För att sammanställa en nulägesbild av de former för personrörlighet som idag används har det vid de fyra lärosätena i delprojektet genomförts inventeringar av förekomst och styrande regelverk. Flera av formerna används vid alla fyra lärosäten medan några av formerna är mer specifika för enskilda lärosäten. I den fullständiga projektrapporten på *www.kth.se/samverkan/kloss* återfinns formerna adjungerad professor, adjungerad lärare, affilierad fakultet, affilierad lärare, förenad anställning, externt anställda doktorander, (industri- kommun- och landstingsdoktorander), professional licentiate, samt företagsforskarskolor beskrivna utifrån syfte, roll, tillsättning, finansiering, drivkrafter, möjligheter, svårigheter och utmaningar.

Anställningsordningar finns beslutade vid varje lärosäte och har sin grund i högskoleförordningen. Personrörlighetsformerna adjungering och förenad anställning finns reglerade i anställningsordningen. För samma form kan det däremot skilja sig åt t.ex. vad gäller anställningens omfattning och maxlängd. Personrörlighet i form av industridoktorander, affilieringar och forskarskolor har andra typer av styrdokument som t.ex. rektorsbeslut, men i vissa fall saknas sådana regelverk och beslut.

Exempel på former för personrörlighet in till lärosätet
Adjungerad professor
Adjungerad lärare (lektor/adjunkt)
Affilierad fakultet
Doktorand med extern anställning
Gästlärare/kontraktslärare
Dubbla arbetsgivare

Exempel på former för personrörlighet ut från lärosätet
Förenad anställning (endast inom landstingssjukvård)
Internships (som del av forskarutbildning)
Bisyssla/expertsyssla
Affilierad expert
Post-doc (utanför akademin)

I matrisen nedan återfinns en översikt per 2014-12-31 av några av de vanligaste formerna för personrörlighet vid våra lärosäten och hur stor andel dessa personrörliga former utgör av totala antalet i respektive grupp.

	Lärosäte			
Rörlighetsform	**KTH**	**SU**	**SLU**	**UmU**
Professor till lärosäte	Adjungerad professor	Adjungerad professor	Adjungerad professor	Adjungerad professor
Antal personer	63	6,25[13]	12	19
Sakkunniggranskning	Ja	Ja	Ja	Ja
Omfattning	Normalt 20%, max 12 år	20-50%, max 12 år	10-30%, max 12 år	20-50%, max 12 år
Totalt antal (andel adjungerade)	303 (20,7%)	442 (1,4%)	239 (5,0%)	385 (4,9%)
Lektor till lärosäte	Affilierad fakultet	Adjungerad lärare	Adjungerad lektor	Adjungerad lektor
Antal personer	23	27,8	2	34
Sakkunniggranskning	Nej, men bedömning av dekanus/rektor	I vissa fall	Ja	Ja
Omfattning	20-50%	Enl ök, max 49%	20%, max 4 år (2x2år)	20-50%, max 2 års anställning
Totalt antal (andel adjungerade)	250 (9,2%)	1 361 (2,0%)	123 (1,6%)	1 188 (2,9%)
Doktorand externt anställd[14]	Industri-doktorand	Företags-doktorand	Företags-doktorand	Företags-/ kommun-doktorand
Antal personer	273	45	68	218
Totalt antal (andel externa)	1 894 (14,4%)	1 788 (2,5%)	701 (9,7%)	1 265 (17,2%)

Intervjustudier

Resultaten av de olika intervjustudierna på KTH, SU, SLU och UmU redovisas i separata rapporter på respektive lärosäte men några gemensamma resultat kan ändå lyftas.

Drivkraften att vara adjungerad och samverka med akademin är i de flesta fall personlig och handlar om att man brinner för undervisning eller att man vill ha möjlighet att fördjupa sig i forskning. Men många kan också se det bredare samverkansperspektivet och att behovet av gränsgångare är stort. Rörliga individer behövs för att öppna upp och öka förståelsen för varandra.

[13] Vid SU sammanställs i årsredovisningen som genomsnittligt antal under året, därav att antal personer inte utgörs av heltal.

[14] Doktorand med extern anställning (kallas ofta industridoktorand) kan ha sin anställning hos företag, kommun, myndighet eller organisation. I tabellen har sökning gjorts i Ladok via försörjningsarterna FTG, AUX/AUH/AU. I Umeås underlag ingår för jämförelsens skull ej de 161 doktorander som har anställning hos Landstinget.

Majoriteten av de intervjuade anser att de skulle kunna bidra mer med sin kompetens både på lärosätet och arbetsplatsen och önskar att den kunskap man kommer med skulle användas bättre. För att detta ska ske handlar det om att tydliggöra roller och förväntningar men också att se till att utvärdera effekterna av utbytet. För att detta ska vara möjligt krävs en stark förankring på alla nivåer i de båda organisationerna.

AkademiUt (AkUt)

Möjligheten att lärare eller forskare verkar på deltid utanför lärosätet i annan organisation har visat sig vara relativt oprövad i de undersökningar som genomförts inom delprojektet. Det finns ett betydande intresse hos omvärld och akademi för sådan rörlighet.

Med bakgrund från ovanstående samt inventeringar och analyser i delprojekt *Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld* initierades ett särskilt initiativ som en fördjupning av KLOSS-samarbetet, KLOSS AkUt (Akademi Ut).

En grundtanke inom KLOSS AkUt är att utbyten ska utgöra en del av en strategisk samverkan istället för att ses som ett isolerat initiativ. Projektet bidrar med samlad kunskap om hur detta ska göras på bästa sätt. Projektets mål är ett väl förankrat förslag på hur personrörlighet kan stimuleras och förstärkas inom ett brett fält av för Sverige strategiskt relevanta forskningsområden, i kombination med praktiskt användbara resultat för de organisationer som deltar.

I KLOSS AkUt prövas konkret olika former för utåtriktad personrörlighet från akademi till omvärld. Sammanlagt ca 40 case av AkUt-movers kommer att genomföras på 11 olika lärosäten, och följs upp med avseende på resultat och effekter inom och utanför akademin.

Diskussion

Personrörlighet är en strategisk fråga för både mottagande och avsändande organisation. Specialister verksamma inom kärnområdena forskning och utbildning bidrar utöver sin kunskap med nya värdefulla kontaktytor. För sina huvudarbetsgivare utgör de en viktig resurs för att öka organisationens kontakt med forskningsfronten.

Personrörlighet handlar egentligen om att skapa de bästa förutsättningarna för människor att jobba ihop. Det kräver en del strukturförändringar inom UoH-sektorn. Några förslag till hur Sverige kan ta tillvara denna möjlighet på ett bättre sätt framöver i den allt större globala konkurrensen ges nedan. Den akademiska sektorn behöver arbeta smart med de resurser som finns för att tillgodose att personrörlighet bidrar på bästa möjliga sätt till relevans och kvalitet.

Personrörlighet ett verktyg för relevans och kvalitet i verksamheten

Vad gäller samverkan i stort så är ömsesidig förståelse för behov och situation viktigt. Ska lärosätena kunna bidra med relevanta kunskaper till samhället måste man förstå samhällets största utmaningar och situation. På samma sätt måste samhällets förväntningar på vad som kan åstadkommas från lärosätet i samverkan och på vilket sätt man bäst gör detta vara rimliga. För att detta ska kunna ske på ett effektivt och ändamålsenligt sätt är ömsesidig förståelse avgörande för alla parter. I samverkan är människor den viktigaste resursen och att låta människor

röra sig mellan olika verksamheter kan vara ett mycket effektivt sätt att få till stånd denna ömsesidiga förståelse. Individerna som vistas i annan verksamhet kompetensutvecklar både sig själva och sin organisation och det faktiska mötet ger nya nätverk som på sikt också kan ge fler och nya samverkansmöjligheter.

Rollen som adjungerad/affilierad ska vara tydlig

Det är viktigt att rollen som adjungerad är tydlig och att kommunikation sker kring vad den adjungerade förväntas att arbeta med under det första och nästkommande året. En anställningsprofil/arbetsbeskrivning upprättas samt välkomstpaket tas fram. Planering bör även inkludera informationspunkter där den adjungerade berättar om vad man gör i sin hemmaorgansation. Detsamma gäller även forskarstuderande med extern anställning. En styrgrupp med handledare från båda organisationerna bör inrättas för doktorand med extern anställning där studieplan och projekt diskuteras enligt en överenskommen handlingsplan (Kihlander et al. 2011[15]).

Personrörlighet är ett strategiskt vägval

Om ett lärosäte eller en annan organisation vill att deras personal ska röra sig från och till akademin är det viktigt att ledarna gjort ett strategiskt val att satsa på detta. För att en person som kommer till en ny organisation ska känna sig välkommen och kunna göra nytta så krävs en accepterande kultur och processer för att på bästa sätt genomföra uppgiften. Att lärosätets ledning betonar att detta är viktigt för utveckling av såväl forskning som utbildning och att den icke-akademiska parten gör detsamma är en förutsättning för framgång. Om det inte finns en tydlig förklaring och acceptans för att en person plötsligt beger sig iväg från arbetsplatsen kan det lätt misstolkas av andra medarbetare. Proaktiva organisationer som är måna om att utveckla sina medarbetares professionella kunskap och nätverk kan utveckla kombinerade karriärer tillsammans med lärosäten. Detta ställer krav på att det finns olika nivåer av adjungeringar med specifika behörighetskrav. I dagsläget bedöms en adjungerad lektor på samma sätt som en akademisk lektor vid flertalet lärosäten vilket kan försvåra möjligheterna för en person att bli adjungerad då väldigt få utanför akademin kan få de meriter som då krävs. Om man vill öka antalet adjungeringar bör man också se över meriteringskraven så att de som blir adjungerade har en kompletterande kompetensprofil och därmed bidrar med något väsentligt till forskar- eller lärargruppen.

Det ska vara självklart att samverka med svenska lärosäten

Personrörlighet kan vara ett sätt för svenska lärosäten att särskilja sig i den globala konkurrensen. Det är absolut så att svenska företag, lärosäten och offentlig sektor har ett gott rykte när det gäller förmåga till samarbete över disciplinära gränser. Därför är det viktigt att utgå ifrån den möjligheten och skapa förutsättningar så att det är enkelt för olika typer av organisationer, även internationella som beslutar sig för att etablera forskning och utvecklingssajter i Sverige, att få till stånd personer som verkar inom lärosätena. T.ex. skulle lärosätesgemensamma regelverk vad gäller anställningar och cv-mallar för adjungeringar kunna underlätta för ett företag som vill samverka med flera olika lärosäten.

[15] Kihlander, I et al. 2011. Planning Industrial PhD projects in practice: speaking both academia and practitionese.

Förslag

Arbetet inom detta delprojekt har utgått från de övergripande målsättningarna i KLOSS-projektet att utveckla strukturer och former som underlättar samverkan. Delprojektets syfte har varit att utveckla och pröva verktyg som kan användas för att främja personrörlighet mellan den egna verksamheten och företag/organisationer. Utifrån diskussionen i föregående avsnitt har vi format tre konkreta förslag:

Förslag 1: gemensam terminologi – gör det enkelt för omvärlden

Idag används olika begrepp vid olika lärosäten förutom Adjungerad professor, en anställning som regleras genom högskoleförordningen. Ett förslag är att denna utökas till att även omfatta hela trappan för att utveckla kombinationskarriärer i Sverige och underlätta såväl redovisning som uppskattad nedlagd arbetstid vid rikets lärosäten i form av mantimmar. Detta kan komplettera lärosätets ekonomiska intäktsredovisning mätt i kronor.

Adjungerad professor
Adjungerad lektor/
Adjungerad adjunkt
Adjungerad doktorand – alla doktorander som är anställda utanför lärosätet

Förslag 2: gemensam datafångst på nationell nivå

Utökat uppdrag att redovisa adjungerade anställningar med obligatorisk uppgift om aktivitetsgrad och arbetsgivare till UKÄ för samtliga lärosäten. Registrering i Ladok av forskarstuderanden med extern anställning kompletteras med obligatorisk uppgift om arbetsgivare samt SNIkod.

Det ger goda möjligheter att ta fram statistiska underlag t.ex. utifrån bransch och storlek på företag för komplettering av kunskapsunderlag av satsningar på forskning och utbildning i Sverige.

Utveckla metoder för datafångst gällande utåtgående personrörlighet från lärosätet till extern verksamhet.

Förslag 3: finansiering

Finansiering av personrörlighet bör ses över, en diskussion föras inom Regeringen om prioritering av sektorns anslagsfördelning, ett arbete som redan startat genom uppdrag till Vetenskapsrådet och Vinnova att föreslå en modell för resurstilldelning där samverkan är en del. Personrörlighet utmanar eftersom det kräver nya sätt att tänka kring kompetensutveckling och kompetensförsörjning inom den egna organisationen. Här kan nya metoder för budgetering inom t.ex. en kommun krävas för att behålla och utveckla läraryrket genom att man lånar läkarnas modell med förenade anställningar som gagnar kliniskt arbete kompletterat med forskning och utbildning.

En riskfond kan upprättas av staten för den händelse att den adjungerade sägs upp eller företaget går i konkurs, en risk som påtalas av lärosätets jurister när det gäller vem som ansvarar för vad. På så sätt kan ett gemensamt samhällsansvar tas när det händer (även om det är sällan). Det blir enkelt.

En fullständig projektrapport finns på ***www.kth.se/samverkan/kloss***

Källförteckning

Benner, M & Sörlin, S., 2015. Samverkansuppgiften i ett historiskt och institutionellt perspektiv. Vinnova analys VA 2015:02.

Bienenstock, A., Schwaag Serger, S., Benner, M., Lidgard, A., 2014. Utbildning, forskning, samverkan. Vad kan svenska universitet och lärosäten lära av Stanford och Berkeley?, SNS Förlag.

Borell-Damian, L et al 2009. Collaborative Doctoral Education: University-Industry Partnerships for Enhancing Knowledge Exchange. EUA publications 2009.

Broström A. & Johansson E., 2011. KTH:s adjungerade professorer Resultat av nulägesanalys 2011, enligt uppdrag från Faculty for Innovative Engineering.

Kihlander, I et al. 2011. Planning Industrial PhD projects in practice: speaking both academia and practitionese.

Lowres, 2012. Så här gör vi, KTH:s personutbyte med omvärlden: adjungerade professorer, affilierade och industridoktorander.

Nordforsk Policy Paper 3-2014: Crossing Borders - Obstacles and incentives to researcher mobility.

Pettersson, H. 2013. Att vara mobil mellan universitetet och externa samarbetspartners. Rapport inom DARE-projektet.

Ramsten, A. 2014. Arbetsnotat KLOSS.

Reitberger G, & Sittenfeld, J. 2011. Kunskapsutbyte genom personrörlighet mellan akademi och näringsliv.

SSF. 2012. Rörlighet befrämjar utvecklingen – en utvärdering av programmet Strategisk mobilitet. SSF rapport nr 14.

Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten

PROJEKTRAPPORT DELPROJEKT 2A INOM KLOSS

Lars-Eric Larsson, Uppsala universitet (delprojektledare)

Eva Klasson-Wehler, Stockholms universitet

Petra Norling, Stockholms universitet

Benkt Wiklund, Umeå universitet

2015-09-07

KLOSS – KUNSKAP OCH LÄRANDE OM STRATEGISK SAMVERKAN

Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

Förord

Denna skrift *Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten* är ett resultat av ett delprojekt inom KLOSS, Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan. KLOSS etablerades 2013 som ett samarbete mellan nio svenska lärosäten och har erhållit finansiellt stöd från Vinnova.

KLOSS har utgivit följande rapporter:

- Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning
- Meritvärde av samverkan
- Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld
- Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten
- Samverkansplattformar
- Strategiska partnerskap

De olika delprojekten har genomförts av lärosätesövergripande projektgrupper. Med *Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten* har följande personer drivit arbetet – och är ansvariga för innehållet i denna rapport:

Lars-Eric Larsson, Uppsala universitet (delprojektledare)
Eva Klasson-Wehler, Stockholms universitet
Petra Norling, Stockholms universitet
Benkt Wiklund, Umeå universitet

Innehåll

Abstract 76

Inledning 76

Delprojektets genomförande (datainsamling, metodik och analys) 76

- Behovsstyrda möten 78
- Inventerande möten 80
- Uppsökande möten 81
- Förankringsmöte 82

Diskussion, reflektioner, råd 82

Abstract

Vi har gjort en inventering och beskrivning av mötesplatser och mötesformer mellan akademi och icke-akademiska organisationer, vid Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet. Mötesformer som motsvarar vissa givna kriterier. En analys av styrkor, svagheter, utmaningar och möjligheter har genomförts och förmedlar i anslutning därtill några råd och rekommendationer, snarare än instruktioner. Som exempel kan nämnas vikten av god planering, strukturerat genomförande och uppföljning.

Inledning

Svenska lärosäten är för sin kvalitetsutveckling och långsiktiga överlevnad beroende av samverkan med det omgivande samhället. För att denna samverkan skall ske krävs dock att representanter för akademi, näringsliv och offentlig sektor träffas, helst fysiskt. Det är vid fysiska möten som erfarenheter utbyts, behov diskuteras och idéer föds. Även om dessa sker spontant är de dock för viktiga för att lämnas helt åt slumpen, och därför är ett led i det strategiska samverkansarbetet att utveckla effektiva och produktiva mötesformer med potential att leda till produktiva samarbeten. Det arbete som utförts i delprojektet syftar till att beskriva ett urval av beprövade mötesformer som analyserats i termer av:

1. Styrkor och svagheter
2. Möjligheter och utmaningar
3. Krav på stöd och resurser
4. Uppföljning och vidareutveckling

Punkterna 1 och 2 behandlas i en SWOT-analys i anslutning till beskrivningen av respektive mötesform, medan 3 och 4 diskuteras under rubriken ”Analys”.

Vi har fokuserat på möten för att initiera, utveckla och fördjupa samverkansrelationer, arrangerade av lärosätet, som involverar flera organisatoriska nivåer och som följer en strukturerad process. Samtidigt har vi valt mötesformer som tillåter ett stort mått av flexibilitet så att struktur och process passar in i respektive lärosätes strategi och lednings- och organisationsstruktur, samt är oberoende av mötets tema och deltagande organisationer.

Med detta sagt vill vi framhålla att majoriteten av de möten som genererar samverkan trots allt sker spontant, på individbasis, drivna av specifika behov hos någon av parterna.

Delprojektets genomförande (datainsamling, metodik och analys)

Inledningsvis genomfördes en inventering av strukturerade mötesformer på Stockholms universitet, Umeå universitet och Uppsala universitet. Detta resulterade i en bruttolista med exempel på ett 30-tal olika mötesformer, inkluderande möten av plattformskaraktär, möten för studentrekrytering, mötesformer som i och för sig är strukturerade men bara använts en gång, möten där lärosätet deltar men inte är arrangör samt möten där det primära syftet varit att

skapa konsortier för finansieringsansökningar. De övriga KLOSS-lärosätena inbjöds att bidra med exempel till listan, vilket gav begränsat resultat, men kombinerad kunskap och erfarenhet gör att vi sluter oss till att varianter av våra utvalda mötesformer även finns på andra lärosäten.

Kategorisering

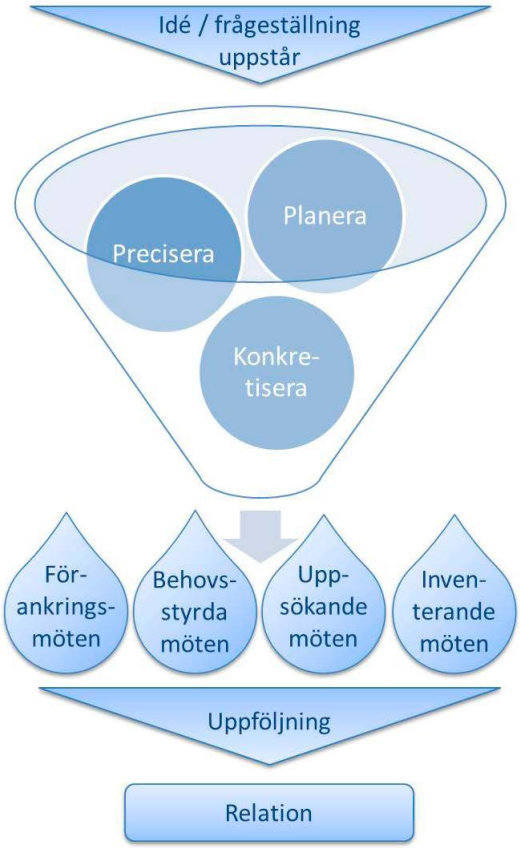
Vid en analys av identifierade mötesformer har vi huvudsakligen identifierat två drivkrafter bakom möten som syftar till att initiera och/eller fördjupa samverkan:

- Behov – mötet svarar mot ett konkret behov inom akademin och/eller hos den externa parten. Mötesformen kräver en genomtänkt formulerad behovsanalys.
- Nyfikenhet – mötet har en inventerande och/eller sonderande karaktär. En öppnare och mer förutsättningslös typ av möte. Kan leda till upptäckt av gemensamma behov men det är inte givet.

De bakomliggande drivkrafterna är avgörande för val av mötesform och hur mötet i det aktuella fallet ska riggas.

Utifrån ovan angivna drivkrafter har vi identifierat **fyra typer** av möten (se figur):

- Behovsstyrda möten baserade på interna och externa behov
- Inventerande möten
- Uppsökande möten
- Förankringsmöten



Avgränsning

För att sortera ut de mötesformer som syftar till att initiera, utveckla och fördjupa samverkansrelationer, arrangerade av lärosätet, som involverar flera organisatoriska nivåer och som följer en strukturerad process, tillämpades följande kriterier:

- Mötet ska vara arrangerat av lärosätet.
- Mötet ska syfta till samarbeten och riktar sig alltså inte primärt till studenter (som till exempel arbetsmarknadsdagar).
- Mötet ska fokusera på kunskapsutbyte och på att samverkan ska vara kvalitetsdrivande i forskning och utbildning.
- Mötesmodellen ska vara skalbar/kunna spridas till andra lärosäten.

Efter att dessa kriterier applicerats på bruttolistan med mötesformer kvarstod sex. Nedan följer en beskrivning av empiriska exempel på de identifierade mötesformerna inom de olika kategorierna, med efterföljande SWOT-analys och diskussion.

Behovsstyrda möten

Partnersök – Baserat på interna behov

Mötesformen svarar mot akademins behov av att finna partners för långsiktiga samarbeten såsom forskningsprojekt och finansiering. Mötet kan till exempel fokusera på en specifik utlysning men också för att identifiera intressenter för att utveckla ett visst projekt. Mötesformen vänder sig till deltagare från det egna och andra lärosäten, men också till finansiärer, industripartners och andra intressenter som svarar mot utlysningen. Representanter för länsstyrelsen, regionförbund och kommuner liksom slutanvändare och branschorganisationer, arbetsgivarorganisationer och fackföreningar kan också tänkas delta.

Genomförande

Lärosätet är ansvarigt för att sätta agendan för mötet och för att få deltagare att komma. Inbjudan innehåller en beskrivning av projektets mål, syftet med att träffas och ”nätverka” och vad man avser att uppnå. Varje deltagare beskriver kort sin verksamhet, motivet för att medverka, sina förväntningar samt vad man söker för typ av samarbetspartner.

En beprövad och fungerande struktur för en partnersöksdag innehåller:

- Introduktion till dagen och målsättning med mötet
- Deltagarpresentationer enligt anvisning från inbjudan
- Samtal kring möjligheter – kanske i områdesgrupper
- Summering och ”hur går vi vidare”

Mötets agenda bör innehålla många tillfällen att mingla och samtala om tänkbart samarbete.

Uppföljning

Under och efter mötet samlar arrangörerna in information, via samtal och enkäter, om potentiella samarbeten. Efter en tid görs ytterligare en uppföljning som säkerställer att knutna kontakter upprätthålls eller avslutas.

Styrkor Brett urval av deltagare Många kontaktpunkter	**Svagheter** Osäkert urval – svårt att sortera ut väsentligheter Ointresse hos tänkta partners
Möjligheter Tydligare prioritering Gemensamma intressen Många kontaktpunkter Nya kontakter Att involvera offentlig sektor och myndigheter Kan nå såväl slutanvändare som policy makers etc.	**Hot/Utmaningar** Knyta rätt kontakter Locka deltagare internt och externt Påverka externt

AIMday® – Baserat på externa behov

AIMday är ett registrerat varumärke som ägs av Uppsala universitet. Mötesformen ger en möjlighet för organisationer i näringsliv och samhälle att möta lärosätets forskare, dryfta sina frågeställningar, knyta kontakter och utbyta kunskap. Genom att matcha organisationers behov av ny kunskap med akademisk kompetens, ger AIMday nya insikter och nya perspektiv på

aktuella problem och i förlängningen nya samarbeten mellan akademi och omvärld. AIMday bygger på timslånga gruppdiskussioner mellan forskare och experter från flera olika discipliner, där en fråga från den frågeställande organisationen är utgångspunkten.

Genomförande

Steg 1: Inlämning av frågor från organisationer ”på fältet” i näringsliv och samhälle

Organisationer uppmanas att lämna in sina frågeställningar formulerade som en eller flera frågor, de rekommenderas även att lägga till eventuell bakgrundsinformation relaterad till frågan. Frågan registreras i förväg och utgör entrébiljetten som ett krav för externa organisationers deltagande. Minst en fråga måste registreras för att få delta. Frågan kan, i dialog med frågeställaren, omformas för att göra den mer akademiskt intressant med hjälp av projektledaren för AIMday.

Steg 2: Forskare registrerar sig för frågor

Forskare som deltar vid mötet kommer från olika discipliner. Innan mötet tar de del av frågorna och väljer i förväg ut vilka de vill koncentrera sig på under mötet.

Steg 3: Matchning och skapande av grupper

Arrangören skapar sedan ett schema baserat på intresse och tillgängliga forskare. Schemat ska skapa delaktighet och effektivt utnyttjande av tiden under dagen för alla deltagare och säkerställa en tvärvetenskaplig konstellation i varje workshop. Om inte tillräckligt många forskare på eget initiativ har anmält sig för en viss fråga, försöker arrangören aktivt identifiera lämpliga forskare för att skräddarsy en workshop. Om det inte skulle lyckas kommer frågeställaren informeras om att universitetet inte har den specifika kompetens som behövs.

Steg 4: Mötesdagen

Varje fråga diskuteras i 60 minuter i parallella sessioner, i grupper om cirka 5-10 personer. Tid finns i programmet för deltagarna att mingla, eller att följa upp diskussionen efter workshopen. Antalet parallella sessioner uppgår normalt till fyra till fem, men varierar beroende på antalet inlämnade frågeställningar.

Steg 5: Uppföljning

Ungefär en månad efter varje AIMday följer arrangören upp dagen och kan vid behov erbjuda stöd för att få igång projekt eller andra former av samarbeten.

Styrkor	**Svagheter**
Konkret och resultatinriktat Väl förberett Involverar många personer både inom och utanför akademin Ömsesidig nytta Generellt – oberoende av vetenskapsområde	Lång process Resurskrävande Krav på närvaron i mötet
Möjligheter	**Hot**
Stor utvecklingspotential (t.ex. korta ledtiden, förarbeta frågorna, rikta frågorna mot strategiska partners, etc.) Kan användas för många syften Ger handfasta resultat Kan skapa nya, helt oväntade möten	Omfattande process att följa upp alla resultat Resultaten motsvarar inte förväntningar och resursinsats

Inventerande möten

Fokusmöte

Denna mötesform används då lärosätet bemöter en önskan från industrin eller annan organisation att samtala med akademisk expertis inom ett givet område/tema. Syftet för den externa organisationen kan vara att inventera kunskap inom lärosätet, att lära sig mer om ämnesområdet eller att lära känna relevanta forskare. För lärosätet är syftet att, genom att visa upp sin kunskap och kompetens, initiera samverkan.

Genomförande

I likhet med övriga beskrivna mötesformer är lärosätet ansvarigt för att sätta agendan för mötet och för att bjuda in deltagare, samt att utifrån företagets/organisationens önskemål om tema rekrytera forskare till mötet. Schemat för dagen kan bestå av presentationer och/eller diskussioner, bilateralt eller i grupp. Om den externa organisationen så önskar kan sekretessavtal upprättas för delar av mötet (eller hela).

I typfallet deltar den externa organisationen med en relativt stor grupp (10-30 personer) och mötet pågår som regel under en halv- eller heldag. Centralt är att ge en så bred presentation som möjligt av aktuellt tema och att sträva efter att samla forskare från så många discipliner som möjligt.

Styrkor Svarar direkt mot externa behov Agenda och sammansättning av deltagare varierar beroende på tema Kan engagera stora grupper i båda lägren Målinriktat	**Svagheter** Kräver stor ämnesinsikt av arrangören Kräver resurser för uppföljning
Möjligheter Kan skräddarsys Bra för lärosätets marknadsföring	**Hot** Inte tillräckligt bra mötesagendor Inga konkreta resultat för forskarna – minskat engagemang

Matchmaking – Light

Vid nätverksmingel har deltagarna i förväg anmält sig som en viss kategori, t.ex. i det aktuella fallet ”start-up söker kompetens”, ”kompetens söker start-up” eller ”övrig” (affärsängel, innovationsexpert, etc.). Deltagarna blir vid ankomsten tilldelade namnbrickor med olika färger, där varje färg representerar ett intresseområde, och vet således i vilket syfte en viss samtalspartner deltar i minglet. Uppföljning kan med fördel göras genom en online-enkät några dagar efter minglet då deltagarna förhoppningsvis hunnit bekräfta de kontakter som knutits.

Styrkor Lättarrangerat	**Svagheter** Slumpartat utfall
Möjligheter Lätt att planera och resurssätta oberoende av områden	**Utmaningar** Kan upplevas som lite väl lättsamt

Matchmaking – Medium

Exemplet ”Exjobbsmässa”: 5-10 inbjudna företag håller korta presentationer om sin verksamhet och en eller flera uppsatsidéer för sistaårsstudenter från en specifik utbildning. Efter presentationsrundan (ca 1 timme) följer en minimässa, där studenterna anmäler intresse hos respektive företags mässbord. Uppföljning sker förslagsvis via en online-enkät till studenterna och per telefon till företagen.

Styrkor Lättfattligt format Relativt enkelt att arrangera	**Svagheter** Svaga och/eller ”osexiga” presentationer missgynnas
Möjligheter Kan resultera i flera påbörjade samarbeten samtidigt	**Utmaningar** Att få parterna att gå vidare på egen hand

Matchmaking – Avancerad

”Exportrådsmodellen”: Inbjudna företag och forskare djupintervjuas och får detaljerade behovsprofiler, som sedan matchas ihop. Dagen inleds med presentationer av deltagarnas verksamhet och partnerbehov och fortsätter med schemalagda möten där deltagarna parats ihop efter respektive behovsprofiler. Eftersom man givetvis kan träffa fler än en presumtiv partner, kräver schemaläggningen noga planerad logistik och punktlighet. Uppföljning genom telefonintervjuer.

Styrkor Hög avtalspotential	**Svagheter** Resurskrävande
Möjligheter Hög framgångsfaktor	**Utmaningar** Måste säljas in ordentligt för att få resurser och deltagare

Uppsökande möten

KOM FRAM

Mötesformen *KOM FRAM*, som är en uppsökande mötesform, har utvecklats för att bidra till små och medelstora kommuners utveckling och innovativa förmåga, men kan tillämpas på organisationer inom andra områden. Syftet är att skapa dialog mellan forskare och kommuner utifrån de senares specifika förutsättningar.

Mötesformen har många likheter med fokusmötet ovan, men genomförs i den externa organisationens lokaler – ”vi kommer till er”. Detta innebär en rad skillnader, t.ex. sänks tröskeln för den externa partens deltagande och visar på en större ambition från lärosätet att initiera samarbete. Å andra sidan innebär det ett större åtagande från lärosätets sida med exempelvis mer komplicerad logistik.

Genomförande

Aktuell kommuns utmaningar och möjligheter identifieras av arrangerande lärosäte i nära dialog med kommunens ledning. Forskare matchas mot frågeställningarna och deltar sedan under en hel dag i möten på plats med kommunens tjänstemän och politiker. På schemat kan stå både föreläsningar, grupparbeten och diskussioner.

Styrkor Engagerar brett hos mottagande organisation Når organisationer som inte kommer till UoH Inga närvaroproblem	**Svagheter** Kräver logistik (transporter) Kan vara svårt att engagera forskare
Möjligheter Ger värdefull, praktisk input (inspiration) till forskningen Forskarna kan upptäcka instrumentering och infrastruktur som är användbar i deras forskning	**Hot** För få samarbetsprojekt genereras Dålig uppföljning

Förankringsmöte

Pedagogiska rum

I mötesformen ”Pedagogiska rum”, som är ett exempel på fördjupad samverkan, möts forskning som ännu ej är tillämpad och även tillämpning som ännu ej är beforskad. Syftet är att långsiktigt utveckla verksamheters innehåll genom att lyfta fram och synliggöra arbeten som pågår ”på fältet” och inom akademin, samt i förlängningen skapa gemensamma forskningsfrågor.

I vårt exempel deltar ett 40-tal forskare och praktiker, här förskollärare och pedagogiskt ansvariga i ett antal stadsdelar i Stockholms kommun samt lärarutbildare och forskare från Barn- och ungdomsvetenskapliga institutionen vid Stockholms universitet.

Mötesformen bygger på att deltagarna träffas två gånger per termin. Läsning och diskussion om olika teoretiska perspektiv i kombination med dokumentation från fältet är plattformen för samarbetet. En samordningsgrupp som representerar de olika intressenterna gör en direkt uppföljning och planering inför kommande möte.

Styrkor Ett djupgående, långsiktigt arbete Skapar relationer och tillit	**Svagheter** Långsam process
Möjligheter Lätt att applicera på andra områden	**Utmaningar** Tidskrävande, kräver eldsjälar

Diskussion, reflektioner och råd

Inspiration snarare än instruktion

Ovanstående kategorisering av och exempel på mötesformer är tänkt som en inspiration för mötesarrangörer – varje lärosätes särart och den mångfald av tänkbara relationer som kan uppnås komplicerar möjligheten att författa en generell handbok med tydliga instruktioner. De reflektioner och råd som följer i detta avsnitt är projektmedarbetarnas egna om inget annat anges.

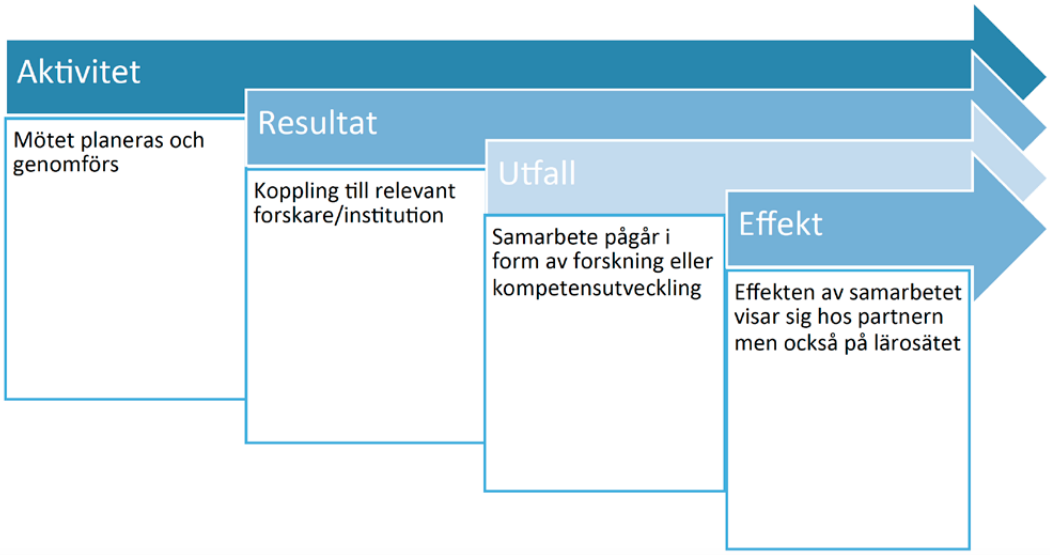
Ett till synes självklart råd är att rätta mun efter matsäcken. Förfogar arrangören över små resurser vad gäller personal eller medel eller båda, är det ambitiöst men kanske inte så klokt att börja planera för en AIMday. Då kan det vara mer strategiskt att satsa på ett eller ett par mindre typer av möten, som faktiskt blir av och leder vidare.

Erfarenheter av uppföljning i förhållande till målsättning

Eftersom de mötesformer som behandlas här kräver en hel del förberedelsearbete och därmed kan sägas vara tämligen resurskrävande, är uppföljningsarbetet en viktig del av uppgiften för den stödorganisation som arrangerar mötet. Enligt muntlig information från HEFCE i England försvinner 9 av 10 potentiella samarbeten i fasen mellan ”intresseförklaring” och projektstart. Dels kan de potentiella samarbeten som skapats vid mötet kräva ytterligare stöd eller ”push” för att realiseras, dels kan det behövas resultatuppföljning och dokumentation för att motivera den resursinsats som krävs för att arrangera den aktuella mötesformen ytterligare en gång. Vid större möten kan dock en fullständig resultatuppföljning vara näst intill omöjlig att genomföra. Samarbeten och den relation mellan individer som krävs för att få dem att fungera är en långsam process och ofta svår att sätta fingret på. Till hjälp vid uppföljningen kan programteorin (nedan) vara användbar.

Lärosätets målsättning med mötet – aktivitet, resultat, utfall, effekt

I förberedelsearbetet är det viktigt att arrangören har formulerat syftet med mötet, kopplat till ett önskat resultat samt kanske också ett utfall och en effekt av mötet. Här har vi valt att arbeta efter programteorimodellen (Vedung). Den är indelad i fyra faser; aktivitet, resultat, utfall och effekt.



Genom att diskutera med frågeställaren i dessa termer kan man klargöra den externa partens behov, men också påverka graden av engagemang både hos den externa parten och hos involverad forskare/institution.

Aktivitet och resultat går att påverka, men utfall och effekt är svåra att förutsäga

Även om ett möte alltid arrangeras med ett givet syfte och given målsättning är utfall och effekt svåra att förutsäga. För att mötet ska hålla hög kvalitet och utgöra väl använd tid för deltagarna är bra förberedelser, i termer av konkretisering och precisering av frågeställningar och behov, urval av och inbjudan till rätt deltagare, logistik, lokaler, etc., avgörande. Icke desto mindre sker vid mötestillfället, t.ex. under pauser och mingeltillfällen, spontana möten som kan leda till olika former av samarbeten utan mötesarrangörens kännedom och som kan vara långt utanför mötets ursprungliga målsättning. En annan viktig faktor är ”ringarna på vattnet”-effekten, dvs. mötesdeltagare som sprider information vidare, vilket gör tidpunkten för resultatuppföljning svår att bestämma. Detta kan i vissa fall tala för att mötet i sig, oavsett målsättning, är det viktiga, vilket dock inte ska tas som intäkt för att en målsättning inte behövs, men att mötet inte ska vara alltför ”uppstyrt” om man önskar att deltagarna ska träffas spontant. Vidare är formerna för de samarbeten som skapas, (forskningssamarbeten, examensarbeten, uppdrag, etc.) naturligtvis svårförutsägbara.

Sannolikt finns vid landets lärosäten fler exempel på mötesformer att hämta inom de beskrivna kategorierna, vilket belyser behovet av anpassning till lärosätets särart och omgivning. Det är dock vår förhoppning att vi genom detta arbete kan inspirera till, och understödja, strukturerade möten som leder till ökad strategisk samverkan.

Samverkans-plattformar

PROJEKTRAPPORT DELPROJEKT 2B INOM KLOSS

Niklas Nordquist, Sveriges lantbruks-universitet (delprojektledare)

Lars Niklasson, Högskolan i Jönköping

Lisa Thelin, Lunds universitet

2015-09-07

KLOSS – KUNSKAP OCH LÄRANDE OM STRATEGISK SAMVERKAN
Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

Förord

Denna skrift *Samverkansplattformar* är ett resultat av ett delprojekt inom KLOSS, Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan. KLOSS etablerades 2013 som ett samarbete mellan nio svenska lärosäten och har erhållit finansiellt stöd från Vinnova.

KLOSS har utgivit följande rapporter:

- Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning
- Meritvärde av samverkan
- Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld
- Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten
- Samverkansplattformar
- Strategiska partnerskap

De olika delprojekten har genomförts av lärosätesövergripande projektgrupper. Med *Samverkansplattformar* har följande personer drivit arbetet – och är ansvariga för innehållet i denna rapport:

Niklas Nordquist, Sveriges lantbruksuniversitet (delprojektledare)
Lars Niklasson, Högskolan i Jönköping*
Lisa Thelin, Lunds universitet

*Högskolan i Jönköping bytte namn till Jönköping University i augusti 2015.

Innehåll

Sammanfattning 88

Introduktion 88

Metod 90

Inventering av samverkansplattformar i fyra faser 90

Databearbetning 91

Resultat och diskussion 92

Definitionen av en strategisk samverkansplattform 92

Resultat från inventeringen av samverkansplattformarna (fas 1) 92

Frågeformuläret (fas 2) 93

Resultat av frågeformuläret och intervjuer (fas 3 och 4) 93

En modell för samverkansplattformar 97

Plattformstyper 98

Utvecklingsprocessen för samverkansplattformar 99

Konkreta exempel på fallgropar och framgångsfaktorer 100

Reflektioner 102

Bilaga 1 – inventeringsfrågor 103

Sammanfattning

I detta projekt har ett av målen varit att identifiera och beskriva faktorer som är viktiga för ett väl fungerande samarbete inom samverkansplattformar – en formaliserad konstellation av aktörer med ett gemensamt intresse kring ett ämnesområde. Lärosäten har mycket att vinna på att utveckla sin förmåga till strukturerad samverkan med det omgivande samhället i form av exempelvis forsknings- och utbildningssamarbeten. Genom att skapa strategiska relationer med externa aktörer kan lärosätet stärka sin konkurrenskraft inom olika ämnesområden och attrahera externa resurser. I projektet har ett antal samverkansplattformar inventerats baserat på ett frågeformulär och uppföljande intervjuer för att identifiera förutsättningar och faktorer som påverkar arbetet i en samverkansplattform. Ett av resultaten i projektet är en modell för samverkansplattformar. Det huvudsakliga syftet med en modell är att tillhandahålla ett ramverk och en gemensam begreppsvärld för plattformens partners att använda sig av i diskussioner om vad man vill åstadkomma och hur man vill utvecklas. Modellen skapar även förutsättningar för att uppnå en nödvändig självkännedom och hur man förhåller sig både som enskild partner gentemot andra, och hur man fungerar och agerar som grupp. Avslutningsvis redovisas ett antal konkreta exempel, baserade på inventeringsarbetet och på faktorer som har tydlig påverkan på arbetet i en samverkansplattform.

Introduktion

Det finns en stor potential för ökad och strategiskt värdefull samverkan om lärosäten kan skapa konkurrenskraftiga konstellationer av flera aktörer med liknande ämnesintressen. Sådana konstellationer kan nyttjas som redskap i lärosätenas strategiska utveckling, genom att de kan skapa tillgång till kunskap, kompetens, ökade möjligheter för finansiering, praktik, etc., men även för kunskaps- och kompetensöverföring från lärosäten till omvärlden. De kan säkerställa lärosätets roll som en central aktör inom den valda ämnesinriktningen för konstellationen. De lärosäten som förmår engagera sig i sådana processer kommer automatiskt att förstärka sin position inom sitt specialområde. Om intresseområdet delas med regionala intressenter så kan detta även bidra till att lärosätet stärker sin roll som regional aktör, vilket för många lärosäten är en viktig förutsättning för fortsatt utveckling.

Den här formen av strukturerad samverkan kan gå under olika begrepp, t.ex. samverkansplattform eller samverkansarena. Det som är utmärkande för denna process är att den sker inom en formaliserad konstellation av aktörer som var för sig kan ha olika övergripande syften och mål med sin verksamhet, men där alla har ett gemensamt intresse kring ett ämnesområde. Att samarbeta i denna typ av process skapar både utmaningar och möjligheter.

Ett enkelt sätt att illustrera arbetet i en samverkansplattform skulle kunna vara en fiktiv situation där ett lärosäte tillsammans med ett antal företag och en kommun ska samarbeta kring ett specifikt ämne. Den gemensamma nämnaren är att alla aktörer har ett intresse i ämnet. Möjligheterna i ett sådant samarbete är uppenbara; lärosätet har troligtvis ett vetenskapligt intresse i ämnet och kan bidra med kompetens och kunskap till både kommun och företag som kan omsättas i praktisk nytta. Företagen har naturligt ett intresse i att inom ramen för ämnet utveckla produkter/tjänster. I detta arbete finns möjlighet för lärosätet att identifiera

nya vetenskapliga frågeställningar och även möjlighet att få finansiering från företagen eller andra finansiärer för att utveckla mer kunskap och kompetens inom ämnet, vilket kan komma företagen tillgodo. För kommunen kan intresset bestå i att vilja utveckla företagsamhet inom ämnesområdet i kommunen och tillhörande arbetstillfällen och skatteintäkter. För företagen kan detta ge ekonomiska och infrastrukturella fördelar i att kunna etablera sig och växa i kommunen. Listan på positiva möjligheter kan göras lång.

Till detta kommer dock även en annan dimension i samarbetet som kanske inte är lika uppenbar men som kan påverka det gemensamma arbetet inom samverkansplattformen. Som illustreras i exemplet ovan har man ett gemensamt intresse kring ett ämne, men vanligtvis inte av samma anledning. Lärosätet vill utveckla sin utbildning och forskning, företaget vill göra vinst genom att utveckla sin personal eller sina produkter/tjänster, kommunen vill skapa arbetstillfällen och tillväxt. De olika parterna i samarbetet är inte nödvändigtvis medvetna om varandras bevekelsegrund för deltagande i samverkansplattformen, även om man är överens om att ämnet är intressant och viktigt. Detta riskerar att skapa friktion i samarbetet, såvida man inte enas om vad man gemensamt vill åstadkomma inom samverkansplattformen och som kommer alla parter till nytta, fast på olika sätt. Det ovanstående utgör ett tydligt exempel på en faktor, *partnerförståelse*, som i påtaglig grad kan påverka verksamheten i en samverkansplattform.

Samverkan mellan lärosäten och omvärlden sker på många olika sätt (exempelvis direkta forskningssamarbeten, verksamhetsförlagd utbildning, uppdragsutbildningar, deltagande i externa råd för utveckling av forskning och utbildning, gästföreläsningar, etc.). Fokus för vårt arbete har varit på den typ av samverkan som är av strategisk vikt för hela lärosätet, eller stora delar av det. Det kan exempelvis handla om all samverkan som sker med strategiskt viktiga regionala näringslivsföreträdare eller företrädare för vård, skola och omsorg. En sådan samverkan sker naturligt på flera plan, inklusive operationell nivå och strategisk ledningsnivå, och vanligen ett flertal nivåer däremellan. Det som ofta kännetecknar sådan strategisk samverkan är att ledningarna för respektive part ser den så viktig för verksamheten att den är beredd att lägga extra resurser på utvecklingen av samverkan, vilket naturligt skapar ökade möjligheter för samverkan på andra nivåer i de deltagande parterna. En annan viktig aspekt på strategisk samverkan är långsiktighet. Parternas strategier sträcker sig vanligtvis över en längre tidsperiod vilket innebär att samarbeten av denna typ har en mera långsiktig karaktär.

I teorin kan det te sig lätt att påbörja ett samarbete mellan ett antal partners för att åstadkomma något som man ensam inte förmår eller har möjlighet till. I praktiken kräver dock denna typ av samarbete väl genomtänkta förberedelser och en kontinuerlig partnerdialog för att uppnå det man har bespetsat sig på. Det finns flera konkreta exempel på samarbeten som fallerat på grund av att parterna haft olika förväntningar på vilka resultat samarbetet ska leda till. I vårt arbete har det övergripande målet varit att identifiera och beskriva olika faktorer som har påverkan på arbetet inom olika former av samverkansplattformar. Detta har gjorts genom fallstudier av ett antal samverkansplattformar och de olika förutsättningar som råder beroende på bland annat partnerkonstellation, arbetsformer, syften, styrning och organisation. Erfarenheterna från projektet kommer att mynna ut i en ”verktygslåda” som ska kunna utgöra ett praktiskt stöd och en inspirationskälla för olika intressenter i arbetet med samverkansplattformar. Mer om detta beskrivs i diskussionsavsnittet.

En central utmaning för strategisk samverkan är att utveckla former för att *utvärdera* medverkan i en föreslagen plattform, såväl initialt som under arbetets gång, och för att bedriva arbete inom plattformen. Vi behöver utveckla verktyg för att identifiera goda arbetsformer för organisation av bredare plattformar genom vilka ett lärosäte knyter till sig ett antal partners samt analysera vilka krav som ställs på ledning, organisations- och arbetsformer, incitament samt avgränsning/prioritering, i syfte att säkerställa att samtliga deltagande parter kan uppfylla sina egna mål med deltagandet i plattformen.

Ett systematiskt arbete med plattformar skapar en grogrund för en långsiktigt behovsanpassad relation med externa aktörer för lärosäten. Genom professionalism och prioriteringar kan plattformsarbetet leda till att nya frågeställningar väcks och att nya områden beforskas. Man skapar även en förståelse för kulturer och förutsättningar för olika aktörer.

Metod

För att identifiera och beskriva faktorer som påverkar arbetet i samverkansplattformar har ett antal befintliga samverkansplattformar inventerats vid tre lärosäten; Högskolan i Jönköping, Lunds universitet och Sveriges lantbruksuniversitet.

En grundförutsättning för inventeringen av samverkansplattformarna var att fånga upp en så bred palett som möjligt med avseende på partnerkonstellation, syfte, organisation, ledning, finansiering och arbetsformer. Syftet med att diversifiera urvalet var att skapa förutsättningar för att identifiera påverkansfaktorer som kan återspegla såväl generella som specifika mönster i olika typer av samarbeten inom samverkansplattformar.

Inventering av samverkansplattformar i fyra faser

1) I en första fas har information om samverkansplattformarna inhämtats genom publika källor såsom hemsidor, samt egna erfarenheter av verksamheten. I detta skede har samverkansplattformarna beskrivits utifrån ett antal grundläggande parametrar:

    - Vad är plattformens syfte?
    - Vilka är plattformens partners?
    - Hur är plattformen organiserad?
    - Hur leds plattformen?
    - Hur finansieras plattformen?
    - Vilka är plattformens arbetsformer?

2) I en andra fas identifierades ett antal frågor som skulle ligga till grund för en fördjupad inventering. Detta batteri av frågor hade två huvudsakliga syften; dels att få en fördjupad kunskap om plattformarnas förutsättningar i termer av ledning, förankring, finansiering, organisation, arbetsformer, mm., dels att få svar på vad olika partners upplevde fungerar bra eller mindre bra i samarbetet inom samverkansplattformarna med avseende på de här aspekterna.

I en testomgång tillfrågades ett urval av representanter i plattformens ingående partners för att besvara det set av frågor som tagits fram. Syftet med detta var dels att bekräfta att frågorna upplevdes som relevanta och dels att få svar på om det saknades kritiska frågor. Utifrån testomgången omformulerades en del frågor, några togs bort och några nya lades till. Det slutliga frågeformuläret finns bifogat i bilaga 1.

3) I den tredje fasen kontaktades ett antal partners i respektive plattform och ombads att svara skriftligen på batteriet av frågor. I urvalet av partners beaktades partnertillhörighet och roll i samverkansplattformen för att åstadkomma spridning utifrån erfarenhet och roll. Sammanlagt har svar från 27 partners i nio samverkansplattformar inhämtats.

4) I en fjärde och avslutande fas av inventeringen följdes de inhämtade skriftliga svaren upp genom intervjuer med enskilda partners. Dessa utfördes som semi-strukturerade intervjuer baserade på svaren utifrån frågeformuläret. De intervjuade fick då möjlighet att förtydliga och resonera kring de skriftliga svaren, samtidigt som båda parter hade möjlighet att ställa följdfrågor.

En förutsättning i alla kontakter med samverkansplattformarnas partners var att de fick en försäkran om att all information de lämnade skulle behandlas konfidentiellt. De partners som kontaktades informerades även om att insamlade data endast skulle användas för analys och syntes och redovisas utan spårbarhet till någon specifik samverkansplattform eller person. Syftet med detta var att personerna skulle kunna känna sig trygga med att den information de lämnade endast skulle komma projektet till del och därmed få mer ”ärliga” och ”opolerade” svar på frågorna.

Databearbetning

Den insamlade informationen från nio samverkansplattformar och 27 partners bearbetades för att bli användbar i det fortsatta analys- och syntesarbetet. En del av detta arbete bestod i att harmonisera begreppsanvändningen i de svar på frågorna som olika partners gett. Ofta har man i svar på frågor åsyftat samma sak fast uttryckt det på olika sätt. För att få informationen överblickbar och mer lätthanterlig var det därför nödvändigt att gå igenom och diskutera de olika svarsalternativen för att avgöra vad som var generellt och vad som var specifikt. I detta arbete var informationsinsamlingen från de uppföljande intervjuerna av stor betydelse då tvetydiga skriftliga svar på frågor kunde förtydligas genom följdfrågor om vad olika partners avsåg med sina svar. En viktig aspekt i bearbetningen av informationen var också att ta hänsyn till i vilken roll man besvarat frågorna. Exempelvis så besvarar en styrgruppsmedlem i en samverkansplattform troligtvis frågorna utifrån ett perspektiv som skiljer sig från de svar man förväntas få från en representant som har mer av ett brukarperspektiv.

Resultat och diskussion

Definitionen av en strategisk samverkansplattform

Ett av delmålen i projektet har varit att definiera vad som utmärker en strategisk samverkansplattform. Nedanstående definition är inte ett resultat av inventeringsarbetet utan snarare en grundförutsättning som projektet utvecklat i urvalet av plattformar. För att särskilja strategiska samverkansplattformar från andra strukturerade sätt att samverka har dessa definierats på följande sätt:

1. Plattformen är en strukturerad enhet för samarbete och samproduktion mellan flera partners inom ett för partnerna strategiskt viktigt område.
2. Plattformen ska vara av strategisk vikt och utgöra ett viktigt medel/verktyg för att implementera respektive partnerorganisations strategi.
3. Plattformen ska verka inom ett definierat forsknings- eller ämnesområde och syfta till att förverkliga de gemensamt uppsatta målen inom området.
4. Plattformen ska stödja partners i att uppnå sina individuella mål, så som de är definierade i sina visions-, strategi- och måldokument.
5. Plattformen ska finansieras av de ingående partnerna (antingen med ekonomiska resurser eller genom in-kind-bidrag).
6. Plattformens partners ska alla vara aktivt deltagande.
7. Deltagande i plattformen ska regleras av någon form av överenskommelse.
8. Plattformen ska syfta till att ha långsiktig effekt.

De nio samverkansplattformar som valdes ut för att inventeras uppfyller alla kriterierna enligt ovanstående definition. Intressant att notera är dock att enskilda partners i vissa fall har beskrivit sådant som fungerar mindre bra i plattformssamarbetet som ett ifrågasättande av vissa av kriterierna ovan. Detta kan t.ex. vara att man inte upplevt att målen för samarbetet är gemensamt formulerat (punkt 3), eller att man gett uttryck för passivitet hos vissa partners (punkt 6). Dessa diskrepanser är mycket intressanta ur perspektivet att identifiera vilka faktorer som är viktiga för samarbetet i en samverkansplattform.

Resultat från inventeringen av samverkansplattformarna (fas 1)

Som nämnts ovan så baserades urvalet av plattformar på att det skulle finnas stor variation mellan dem med avseende på flera av de grundläggande parametrarna. När det gäller plattformarnas syfte så spänner den ämnesmässiga inriktningen över många områden. Även partnersammansättningen i plattformarna varierar i hög grad och inkluderar utöver de ingående lärosätena; regionsförbund, kommuner, landsting, statliga myndigheter och ett stort antal företag. När det gäller plattformarnas ledning så är dock det generella upplägget ganska lika med en styrgrupp eller motsvarande som ansvarar för den övergripande verksamheten. I de flesta fall finns de olika partnerna representerade i styrgruppen. Finansieringen av verksamheten i plattformarna uppvisar en bred palett och ofta en blandning av intäkter från olika källor; medlemsavgifter, bidrag från ingående partners, externa medel sökta i konkurrens, statsanslag, in-kind-bidrag, uppdragsintäkter.

Frågeformuläret (fas 2)

Den uppsättning frågor som använts i inventeringen av plattformarna utgör både ett resultat i sig och ett verktyg för att beskriva plattformarna (frågeformuläret återfinns i bilaga 1). Valet av frågor utgick från att belysa ett antal faktorer som bedömdes som särskilt intressanta för att bättre förstå plattformarnas förutsättningar.

Ett antal frågor fokuserar på plattformars förankring i den egna organisationen (nr 2-6). För att en plattform ska kunna få legitimitet i organisationen och ha en långsiktig effekt är förankringen en viktig faktor, inte minst för att organisationen ska ha skäl att gå in med resurser till verksamheten. Detta är naturligt av speciell vikt för strategiska plattformar, vilket måste ha förankring på flera nivåer i de olika deltagande parterna. Detta har undersökts genom ett antal frågor som rör plattformarnas strategier och mål och hur de förhåller sig till organisationens strategier och mål. Även en direkt fråga om förankringen i organisationens ledning har inkluderats. För att även säkerställa att plattformen har en förankring på olika nivåer i den egna verksamheten, inkluderades en fråga om hur den interna informationsspridningen sker.

Uppföljning av plattformarnas verksamhet är fokus för ytterligare ett antal frågor (nr 8-13). Dessa frågor är tänkta att belysa hur man arbetar med plattformarnas utveckling utifrån de planer man fastställt. Frågorna kopplar också indirekt till plattformarnas ledning och styrning genom att ansvaret för uppföljning och hur man hanterar resultaten av detta är en typisk ledningsfråga.

Ett ytterligare antal frågor rör framförallt det interna arbetet och förhållningssättet i plattformarna (nr 7, 16-23). Här behandlas bland annat hur man arbetar med att skapa samsyn kring verksamheten och dess mål, hur information förmedlas, vilka bevekelsegrunder man som partner har för deltagande, vilken roll man själv har i förhållande till övriga partners och hur man gemensamt utvecklar plattformen.

Slutligen finns ett antal frågor av mer öppen karaktär som berör vad partnerna upplever för nytta med plattformen, samt vad partnerna upplever fungerar bra eller mindre bra inom plattformen samt möjliga åtgärder som vidtagits eller bör vidtas (nr 14, 24-27).

Resultat av frågeformuläret och intervjuer (fas 3 och 4)

Nedan finns en sammanställning av hur plattformarnas partners svarat på ett antal frågor och som även illustrerar att det går att identifiera kritiska faktorer som påverkar samarbetet på olika sätt.

Har plattformen en strategi som är gemensamt formulerad av de ingående partnerna?
Här har de flesta svarat att så är fallet, även om det finns exempel på att enskilda partners ger uttryck för att en gemensamt formulerad strategi inte har funnits från början men successivt utvecklats inom plattformssamarbetet. I något fall har en plattformspartner upplevt att utformningen av strategin företrädesvis har gjorts av en enskild drivande part utan att ge andra möjlighet att påverka utformningen. Ett ytterligare exempel är att en partner uppgett att strategin är outtalad och ännu inte är färdigformulerad.

Kopplar plattformens strategi till organisationens strategi?
Att strategin för en samverkansplattform är i samklang med den egna organisationens strategi bedömdes som en viktig förutsättning för att kunna förankra, eller skapa legitimitet för verksamheten i respektive organisation. De partners som tillfrågats har genomgående svarat ja på denna fråga.

Kopplar plattformens mål och syften till organisationens mål och syften?
Tillfrågade partners har genomgående svarat ja på denna fråga. Däremot uppger någon enskild partner att delar av de aktiviteter som bedrivs inom plattformen egentligen ligger utanför intresseområdet för den egna organisationen.

Hur säkerställer man att plattformens partners har en samsyn kring målet med plattformen?
På denna fråga har partnerna uppgett olika svar. Nedan finns en representativ sammanställning av dessa:
- Genom att partnerna får vara med och utforma målen.
- Detta görs genom att styrgruppen har representanter från samtliga parters.
- Genom regelbundna möten och en kontinuerlig utveckling av verksamhetsplanen.
- Målet är så tydligt utmejslat utifrån plattformens syfte att det inte råder någon oklarhet för involverade.
- Man upplever viss frustration kring att målen är otydligt formulerade.

Finns det en plan för kontinuerlig uppföljning av verksamheten i plattformen?
Här varierar svaren mellan de tillfrågade partnerna med en tyngdpunkt mot att det inte finns en plan för kontinuerlig uppföljning. Värt att notera är att denna variation återfinns även inom de olika samverkansplattformarna vilket möjligen indikerar en brist på informationsutbyte i samarbetet.

Hur vet man att man uppnår effektmålen för plattformen?
Ett representativt urval av svar presenteras nedan:
- Genom att partners väljer att kontinuerligt fortsätta vara knutna till plattformen och är villiga att lägga resurser på samarbetet.
- Effektmålen är inte jättetydliga, men man försöker medverka till att relevanta aktiviteter genomförs och att intressanta resultat fångas upp.
- Genom den årliga utvärderingen och avstämning mot fastställda indikatorer i verksamhetsplanen.
- Inga effektmål finns satta, men det borde göras.

Vad upplever man för nytta med deltagande i plattformen?
Svaren på denna fråga har delats upp i svar från plattformspartners som representerar lärosäten och partners som representerar externa organisationer.

Representanter från lärosäten:
- Plattformen skapar förtroende för lärosätet hos externa intressenter.
- Det genererar resurser för att bedriva aktiviteter (forskning, innovation, utbildning) tillsammans med externa partners.

- En kontinuerlig kontakt med externa partners skapar en ”alumnkänsla”.
- Det ger en ökad omfattning och kvalitet i samverkan mellan lärosäte och näringsliv.
- Möjliggör att forskare engageras i samarbeten med externa partners.
- Möjlighet att få lärosätet delaktigt i innovationsprojekt tillsammans med andra aktörer.

Representanter för externa organisationer:
- Närheten och kontakten till utbildning genom examensarbeten ger intresse för företagen och dess verksamhet.
- Utgör ett bra kontaktnätverk mellan forskningsutförare (lärosäten) och organisationen.
- Plattformen fungerar som en viktig mötesplats för att driva gemensamma frågor och skapar förutsättningar för bättre utnyttjande av resurser.
- Utgör ett mycket bra forum för nätverkande mellan företag i branschen.
- En mötesplats för näringen och forskare där man får ta del av och kan påverka forskningen.
- Den strategiska diskussionen kring utvecklingsaktiviteter inom ämnet är en viktig del av verksamheten.
- Samordningsvinsterna.
- Resultaten av de forskningsprojekt som bedrivs.

Hur skapar man förutsättningar för idéutbyte mellan plattformens partners i syfte att utveckla verksamheten?
Svaren på frågan är relativt enhetliga och pekar på behovet av kontinuerlig intern dialog i olika former såsom nätverk, konferenser, möten, workshops, eller internat.

Vad är huvudskälen till att vara/inte vara partner i plattformen?
I respektive svar har angetts inom parentes om det lämnats av representant för lärosäte (L) eller extern organisation (EO).

Skäl för att vara med:
- (EO) Samspelet mellan akademi och näringsliv är mycket viktigt.
- (EO) Plattformens tydliga fokus och rimliga kostnad i relation till utbytet.
- (EO) Att kunna vara med och påverka inom ämnesområdet.
- (EO) Finns bara fördelar då det är genom samarbeten vi stärker det regionala tillväxtarbetet.
- (L) Ökad omfattning av den industrinära forskningen.
- (L) Ökad kunskapsöverföring mellan akademi och näringsliv.

Skäl mot att vara med:
- (EO) Att mångfalden av särintressen och profilering i sammansättningen av partners gör fruktsamma gemensamma aktiviteter svåra att åstadkomma.
- (EO) Osäkerhet kring vad inlagda resurser skapar i retur (cost-benefit).
- (EO) Skillnader i ledning, organisation och struktur mellan ingående organisationer gör samarbetet svårt.
- (EO) Kostnaden för deltagande är för hög i förhållande till vad man får ut.
- (EO) Svårt att få gehör hos forskare för idéer till samarbetsprojekt.
- (L) Om man inte kan få till forskningsprojekt finansierade av plattformen finns ingen anledning att vara med.
- (L) Plattformens externa partners har orimliga krav på vad lärosätet ska kunna erbjuda.

Vad är kritiskt för att jag ska fortsätta vara partner i plattformen?

- (EO) Att den egna organisationen har fortsatt intresse och ser ett mervärde med samarbetet inom plattformen.
- (EO) Att lärosätets forskare som är engagerade i plattformen har rätt kompetens för min organisation.
- (EO) Att det finns engagemang och möjlighet att driva utvecklingen inom ämnet.
- (EO) Att kostnaden för deltagande matchar de behov som finns.
- (EO) Att deltagande forskare är lyhörda och villiga att föra dialog utifrån våra förutsättningar.
- (L) Att det finns ett engagemang i frågorna från näringslivet.
- (L) Att plattformen gemensamt kan generera projekt som uppfyller de kriterier som vi ställer på dem.
- (L) Att verksamheten är fokuserad mot våra huvudsakliga intresseområden och att vi kan se resultat av vårt engagemang.
- (L) Att lärosätet kan växla upp de resurser som satsas med externa partners bidrag.

Vad fungerar bra och mindre bra inom plattformen?

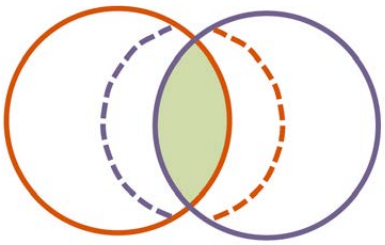
Det här är naturligtvis en nyckelfråga i projektet för att identifiera faktorer som påverkar samarbetet inom en samverkansplattform. Många av svaren är inte på något sätt unika för den här typen av strukturerad samverkan utan kan med lätthet appliceras på vilken typ av samarbete som helst. I detta sammanhang går det dock ofta att identifiera orsaker som utgör naturliga delar av en samverkansplattform och som ligger till grund för den positiva eller negativa kritiken. Man kan i många fall likna kritiken vid symtom där den underliggande orsaken kan sökas i övergripande processer och strukturer. Här presenteras först som nyckelfraser vad parterna gett utryck för fungerar bra eller mindre bra. Varje nyckelfras har ju även sin antites vilket ger en omfattande lista på faktorer som beskriver vad plattformarnas partners upplever är viktiga för samarbetet i en plattform. Nedan under rubriken ”Konkreta exempel på fallgropar och framgångsfaktorer” beskrivs mer utförligt exempel på kopplingen till samverkansplattformars specifika förutsättningar.

Fungerar bra – Dialogen, samarbetet, samsynen, engagemanget, den entreprenöriella inställningen, drivet, informationsspridningen, nya kontakter, gemensam vilja, vetenskaplig utveckling och fördjupning, samordningen, utbyte av idéer och information, spin-off-effekter från samarbetet.

Fungerar mindre bra – Ej utnyttjad potential, oklar ansvarsfördelning, bristande återkoppling från styrgrupp, bristande intern informationsöverföring, brist på fokus, för stort fokus på fel saker, oklar organisation, brist på gemensamt ägande och ansvar, oklar ledning, revirtänkande, brist på ömsesidigt förtroende, brist på ömsesidig förståelse, inaktiva partners, avsaknad av nyckelpartners i plattformen, avsaknad av kritisk massa, avsaknad av långsiktig planering/strategi, otillräckliga resurser, intern konkurrens med andra plattformar inom lärosätet, bristande dialog.

En modell för samverkansplattformar

I projektgruppens arbete med resultaten av plattformsinventeringen diskuterades skillnaden mellan enskilda partners syften och mål med deltagande och det gemensamt formulerade syftet och målen med samverkansplattformen. När man går in i ett samarbete med en eller flera partners så görs det rimligen med ett uttalat syfte att skapa mervärde för den egna organisationen. I dessa mervärden ligger ett eller flera mål som man förväntar sig av uppnå genom samarbetet. Ur detta resonemang utvecklades en enkel illustration, beskriven nedan, som fungerade som ett hjälpmedel för att beskriva förhållandet mellan partners i plattformen med avseende på syfte och mål. Illustrationen visade sig kunna utgöra en mycket användbar modell för att gemensamt kunna resonera och tänka kring abstrakta begrepp som samverkansplattformars förutsättningar och de faktorer som påverkar samarbetet i dessa.



Antag att de solida cirklarna illustrerar två olika partners i en samverkansplattform. Antag vidare att cirklarna representerar respektive partners hela verksamhet. Överlappet mellan cirklarna kan variera i omfattning beroende på hur nära partnernas verksamhet ligger varandra. Det streckade området representerar samverkansplattformens syfte baserat på den gemensamt formulerade visionen, strategin och mål. Viktigt att observera är att detta kan skilja sig från enskilda partners huvudsakliga intressen. Exempelvis kan en parts verksamhet vara inriktad mot forskning medan andra parter har andra verksamhetsinriktningar. Detta innebär att själva forskningen skulle kunna bedrivas inom den ena partens verksamhet, men att tillämpningen av resultaten kan genomföras gemensamt (dvs. inom den gröna ytan ovan) eller av en enskild partner på egen hand. De ytor som inte inkluderas av de streckade linjerna representerar verksamhet hos respektive partner som inte ingår i samarbetet inom plattformen.

Exempel: I den bästa av världar har de ingående partnerna ett gemensamt formulerat syfte för plattformen, som representeras av de streckade linjerna. Här har partnerna ett gemensamt överlappande intresse. Det här utgör själva kärnan i plattformen – plattformens identitet. Här har plattformens koordinator/samordnare/projektledare sin viktigaste funktion. En viktig fråga att ställa här är – har plattformens partners en samstämmig bild av det gemensamma syftet med samverkansplattformen? Om respektive partner skulle rita upp illustrationen, skulle de streckade linjerna gå på samma ställe? Är inte det klargjort så finns det en uppenbar risk att man i samarbetet sedan kan få svårt att enas om andra saker som mål eller arbetsformer. Poängen är att en samstämmig bild kring syftet är nödvändig för att åstadkomma ett långsiktigt samarbete i plattformen.

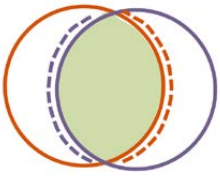
Även om plattformens partners är överens om syftet så är det inte ovanligt att det utöver detta finns andra förväntningar på deltagande i plattformen. Det kan finnas förväntningar hos

enskilda partners med deltagandet som ligger utanför själva syftet med plattformen, dvs. utanför de streckade linjerna. Det skulle till exempel kunna vara en förväntan om att få tillgång till en bred kontaktyta inom ett lärosäte och dess lärare/forskare, utöver de som finns representerade i samverkansplattformen. Konsekvenserna av detta riskerar att skapa ett samarbetsklimat där enskilda partners upplevs ha orealistiska förväntningar på samarbetet, vilket i sin tur riskerar att underminera det man gemensamt kommit överens om. Ett annat exempel skulle kunna vara en förväntan på att andra partners ska förstå de egna förutsättningarna – t.ex. en förväntan om förståelse för en parts behov av lönsamhet och därmed en förväntan att kunna omsätta ny kunskap i något användbart (tjänst/produkt). Med detta som bakgrund uppstår frågor som måste hanteras i en konstellation av partners – vilka är de enskilda partnernas förväntningar? – går det att dra nytta av dessa förväntningar för att utveckla plattformen?

Den viktigaste lärdomen – och styrkan med en enkel modell som illustrationen ovan – är möjligheten till självkännedom och förståelsen för att den här typen av förväntningar för enskilda partners finns och att det kan påverka samarbetet i en samverkansplattform. Här har en styrgrupp eller motsvarande en viktig roll för att ta tillvara och hantera de enskilda partnernas intressen och förväntningar.

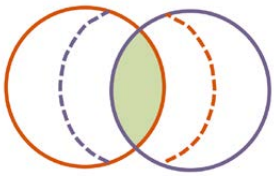
Plattformstyper

När modellen användes för att karaktärisera de inventerade samverkansplattformarna utkristalliserades ganska snart olika grupper av plattformar som kännetecknades av några olika egenskaper. Tre huvudsakliga grupper av samverkansplattformar kunde identifieras.



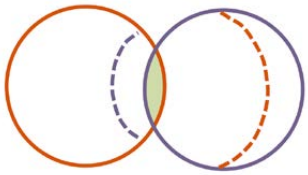
Typ 1: Syftet med samverkansplattformen sammanfaller i stort med de delar av verksamheten som överlappar mellan partnerna.

Karaktäristiska egenskaper:
- Parterna bedriver i delar liknande verksamhet.
- Goda möjligheter för operativ samverkan.
- Goda möjligheter för parterna att utveckla djupet på sin verksamhet.



Typ 2: Plattformens syfte omfattar mer än den verksamhet som partnerna har gemensamt.

Karaktäristiska egenskaper:
- Parterna kan ha olika intresseområden eller roller i samverkan.
- Begränsade möjligheter för operativ samverkan.
- Goda möjligheter för parterna att utveckla bredden i sin samverkan.



Typ 3: Plattformens syfte är asymmetriskt fördelat så att det omfattar mer av den ena partners verksamhet än den andra partnerns.

Karaktäristiska egenskaper:
- Obalans mellan parternas ”nytta” av deltagande i plattformen.
- Begränsad möjlighet för operativ samverkan.

Även om skillnaden mellan plattformstyperna karaktäriseras av faktorer som lätt skulle kunna ge namn åt de olika typerna har projektet valt att inte göra detta för att undvika att leda in tankarna på värdeladdade begrepp. Det finns inget självändamål i en strävan åt att utveckla en samverkansplattform mot den ena eller andra typen. Alla typer kan vara fullt ändamålsenliga så länge de gemensamt formulerande målen kan uppnås. Däremot kan de olika typerna av samverkansplattformar utgöra en bra bas för självvärdering och självkännedom. I ett kontinuerligt utvecklingsarbete kanske det finns behov av att göra förändringar i verksamheten som resulterar i att man faktiskt åstadkommer en transition från en typ till en annan.

Utvecklingsprocessen för samverkansplattformar

De plattformsexempel vi studerat inom ramen för detta arbete har varit i olika stadier av utveckling. Vissa har en relativt lång historia medan andra varit i uppstartsfas. Flera intervjuade representanter noterar att initieringsfasen kan se mycket olika ut. Vissa plattformar skapas utifrån ett väl genomarbetat underlag med gemensamma visioner, strategier och mål, medan andra plattformar skapas utifrån enskilda individers stora engagemang och drivkraft. Dock förefaller alla ha en fas vilken kännetecknas av behovet av gemensamma visioner, strategier och mål. Intervjuerna visar även att avslutningarna av plattformarna kan se olika ut. Det finns exempel på plattformar som avslutats eftersom deras syfte fullgjorts. Det finns dock andra exempel på plattformar som avstannar eftersom parterna inte längre känner att man har en gemensam vision för plattformen, och att den därför endast utgör ett värdefullt redskap för vissa av parterna. Av detta drar vi slutsatsen att man inte bara bör vara medveten om vilken typ av plattform man avser skapa, utan även i vilken fas plattformen är i sin utvecklingsprocess.

Den ovanstående modellen och uppdelningen i olika typer har en naturlig plats i utvecklingsprocessen för en samverkansplattform. En samverkansplattforms ”livscykel” kan beskrivas i fem olika faser som övergripande beskrivs i illustrationen nedan. Upplägget är beskrivet utifrån en plattforms ”livscykel” i kronologisk ordning vilket bäst illustrerar utvecklingen från början till slut, men utesluter inte på något sätt att man kliver in i beskrivningen där den är mest ändamålsenlig för det egna syftet.

I det material vi studerat kännetecknas ofta den initiala *idéfasen* av att samverkanspartners har identifierat en kris, möjlighet eller behov, vilken de tillsammans skulle kunna adressera. Nästa vanliga fas är *formering* när initiala samarbetspartners formerar sig, samt eventuellt intresserar ytterligare partners att ingå i plattformen. En vanlig fas efter detta är när parterna utvecklar en första version av vision, strategier och mål. Dessa är ofta nödvändiga för att erhålla intern *förankring* i respektive part, inte minst i ledningen. Nästa fas är *etablering/genomförande*. Denna innehåller vanligtvis resursallokering, genomförande av aktiviteter och uppföljning av effekter

av dessa. Förvånansvärt sällan förefaller plattformar *avslutas* i samförstånd. Ett vanligt avslut verkar vara att aktiviteterna i plattformen upphör, och att plattformen avslutas genom att den kännetecknas av en icke-fungerande verksamhet.

Konkreta exempel på fallgropar och framgångsfaktorer

1. *När man inte har samsyn kring plattformens syfte - varför och vad kan hända?*
   En frånvaro av samsyn kring vad en samverkansplattform ska åstadkomma grundar sig i att man haft för bråttom genom de initiala faserna av plattformsutvecklingen – *idéfas, formering, förankring*. Det kan ofta dessutom vara kombinerat med en bristande dialog inom plattformen. Det kan mycket väl råda konsensus kring intresset för ett visst ämne, men där målen för plattformen antingen är otydliga, eller har formulerats så att inte alla upplever nytta med de aktiviteter som genomförs. Här är det viktigt att man initialt är klar över de olika parternas förväntningar och att de gemensamma målen är satta med hänsyn taget till dessa.

   Detta kopplar tydligt till behovet av partnerförståelse. I detta ser vi att plattformsmodellen kan utgöra ett bra hjälpmedel för parterna att uppnå en intern diskussion om strategier och målbilder med deltagande i plattformen.

2. *Utvecklingen av en samverkansplattform i övergången från initieringsfas till förvaltningsfas.*
   De initiala delarna – *idéfas, formering, förankring* – av en plattforms utveckling karaktäriseras ofta av en kreativ process där förutsättningslösa diskussioner kring idéer och planer med många olika individer successivt tar form i en konstellation av partners som tillsammans utvecklar en vision – en strategi för att uppnå denna – och målen för verksamheten. Denna del av utvecklingsprocessen skiljer sig påtagligt från den där samverkansplattformen etableras och verksamheten börjar genomföras. I denna mer förvaltande fas är det andra frågor som blir viktiga. Det är exempelvis hur aktiviteter i olika delprojekt ska genomföras kopplat till resurssättning och uppföljning av dessa. De olika fokus som finns i utvecklingens olika delar ställer också olika krav på styrning och ledning. Här har styrgruppen eller motsvarande en viktig roll i att tillgodose att de kompetenser som krävs för de olika faserna finns tillgängliga.

   Ett typexempel på en fallgrop kring detta är när en individ engageras som koordinator/projektledare för sin kreativa, idérika, drivande kompetens i uppstartsfasen av en plattform. När man sedan övergår i en mer förvaltande fas är det inte alls säkert att denna individ kan bidra på samma sätt och kanske inte heller finner ett engagemang i detta. Konsekvenserna av att då inte besätta rollen med rätt kompetens kan riskera att förhindra fortsatt utveckling av verksamheten.

3. *Hur finansiering av en samverkansplattform kan påverka verksamheten.*
   Olika typer av finansiering formar i någon grad samverkansplattformar. När de ingående parterna avsätter resurser för verksamheten och detta är den huvudsakliga finansieringskällan är det ganska naturligt att respektive part har ett intresse av att inlagda resurser används för att skapa nytta för plattformen och den egna organisationen. Om en plattform i sin verksamhet dock lyckas attrahera en avsevärd andel finansiering genom andra källor (t.ex. externa bidrag) uppstår möjlighet till utveckling av verksamhet som inte är direkt beroende

av ingående parters resurser. Det finns därför en risk, om en sådan diversifierad finansieringsgrund inte blir förankrad i respektive organisations ledning, att plattformen börjar utvecklas autonomt. Detta i sin tur riskerar att skapa målkonflikter mellan plattformen och ingående parter – plattformen tappar strategisk förankring.

4. *Alltför framgångsrika samverkansplattformar?*
   Vid lärosäten, eller andra organisationer, kan plattformar bli alltför framgångsrika. Med detta avses att verksamheten antingen blir synonym med en del av organisationen och därigenom kan ha en otillbörlig påverkan på organisationen i stort, eller att verksamheten riskerar att konkurrera med andra befintliga verksamheter inom organisationen. I båda fallen uppstår situationen på grund av otillräcklig förankring till ledningen i organisationen (centralt eller på lägre nivå) och därigenom en verksamhetsledning som inte gagnar organisationen.

   Detta är ytterligare ett exempel på när målkonflikter uppstår och plattformen tappar strategisk förankring. Det belyser också behovet av att individer med rätt mandat ingår i styrgrupperna för samverkansplattformar så att den strategiska förankringen skapas eller upprätthålls.

5. *Sociala aspekter på samarbete i en samverkansplattform.*
   Alla former av samverkan bygger på att skapa relationer. Förtroendeskapandet är därför en förutsättning för samarbetet och gör att detta i hög grad präglas av ett personberoende. Avsaknaden av fungerande relationer i samverkansplattformar och konsekvenserna av detta är något som vi sett exempel på i inventeringsarbetet.

   Något som präglar relationsbyggandet är att man samlas kring något gemensamt. Utan att försöka åstadkomma ett ”verktyg” för relationsskapande vill vi dock lyfta fram några tankar och observationer kring detta. Det som lyfts fram som positivt i samarbetet inom en samverkansplattform har en tydlig känslomässig prägel – spänningen, glädjen, lusten, drivet, den gemensamma viljan, nya kontakter, utbytet av idéer. Det här är exempel på faktorer som både motiverar och förenar individer. För att skapa förutsättningar för att detta kommer till uttryck krävs dialog. Dialogen är också den enskilt vanligaste faktorn som partners uppger fungerar bra eller mindre bra inom en samverkansplattform, eller är den direkta konsekvensen av fungerande eller bristande dialog.

   Vad som framkommit i inventeringsarbetet är förutom kritik mot bristen på dialog, eller att man uppskattar dialogen, att det är en utmaning att åstadkomma en utvecklande dialog i samverkansplattformar där parter möts från organisationer med olika kultur och arbetssätt. Man har även gett uttryck för bristande dialog mellan olika delar av en plattform. Det kan ta sig uttryck i att man upplever en bristande återkoppling från styrgruppen, en oklar ledning, och känslan av brist på gemensamt ägande och ansvar.

Reflektioner

Det ovanstående utgör projektrapporten för det arbete som genomförts inom delprojektet *Upprättande av regionalt och/eller ämnesmässigt orienterade plattformar för samarbete med flera partners*. Utifrån de observationer vi gjort i inventeringen av ett antal samverkansplattformar har vi identifierat dels att de kan ha vissa grundläggande skillnader i hur de är tänkta att fungera och dels hur förutsättningarna för detta skiljer sig åt. Denna projektrapport kommer att kompletteras med en ”verktygslåda” som ska kunna utgöra ett praktiskt stöd och en inspirationskälla för olika intressenter i arbetet med plattformar. Verktygslådan kommer att utgöras av en skrift som är tydligt målgruppsanpassad, riktad mot i första hand styrgrupper, projektledare/koordinatorer, partners inom plattformar, men ska även rikta sig till ledningspersoner vid lärosäten.

En fullständig delprojektrapport finns på ***www.kth.se/samverkan/kloss***

Bilaga 1 – inventeringsfrågor

A. Grundläggande information:

Vad är plattformens syfte?
Vilka är plattformens partners?
Hur är plattformen organiserad?
Hur leds plattformen?
Hur finansieras plattformen?
Vilka är plattformens arbetsformer?

B. Fördjupad inventering:

1) Årtal för plattformens inrättande?
2) Har plattformen en strategi som är gemensamt formulerad av parterna?
3) Kopplar plattformens strategi till organisationens strategi?
   - På vilket sätt? – konkretisera med exempel
4) Kopplar plattformens mål och syften till organisationens mål och syften?
   - På vilket sätt? – konkretisera med exempel
5) Hjälper plattformen till att formera strategier och mål för organisationen
   - På vilket sätt? – konkretisera med exempel
6) Hur sker förankring av plattformen i ledningen för organisationen?
7) Hur gör man för att plattformen ska få acceptans och väcka intresse i verksamheten i organisationen?
8) Hur följer man upp verksamheten i plattformen?
9) Finns det en plan för kontinuerlig uppföljning av verksamheten?
10) Hur hanteras resultaten av uppföljningen?
11) Hur vet man att man uppnår effektmålen för plattformen?
12) Finns det några mätbara resultat av plattformen?
13) Hur planerar man för kontinuitet i verksamheten i en föränderlig organisation (t.ex. vid förändringar i ledningsstruktur vid lärosätet/organisationen)?
14) Vad upplever man för nytta med plattformen?
15) Hur finansieras plattformen?
    - Finns det möjliga alternativa sätt? - Fördelar/nackdelar
16) Hur säkerställer man att parterna har en samsyn kring målet med plattformen?
17) Hur sker informationsutbyte mellan parterna?
18) Hur sker informationsspridning inom respektive parts organisation?
19) Hur skapar man förutsättningar för idéutbyte mellan plattformens partners i syfte att utveckla plattformen?
20) Vilka är huvudskälen till att vara/inte vara partner i plattformen?
21) Vad tjänar jag som partner på att delta i plattformen?
22) Vad tjänar övriga plattformspartners på mitt deltagande i plattformen?
23) Vad är kritiskt för att jag ska fortsätta vara partner i plattformen?
24) Vad fungerar bra?
25) Vad har fungerat bra?
26) Vad fungerar mindre bra? – Möjliga åtgärder?
27) Vad har fungerat mindre bra? – Genomförda åtgärder?

Strategiska partnerskap

PROJEKTRAPPORT
DELPROJEKT 2C INOM KLOSS

Johan Schuber, Kungliga Tekniska högskolan (delprojektledare)

Johan Blaus, Kungliga Tekniska högskolan

Peter Dobers, Mälardalens högskola

Mikael Karlsson, Stockholms universitet

2015-09-07

KLOSS – KUNSKAP OCH LÄRANDE OM STRATEGISK SAMVERKAN
Ett projekt där nio svenska lärosäten samarbetar för att utveckla strategisk samverkan.

JÖNKÖPING UNIVERSITY · KTH VETENSKAP OCH KONST · LINKÖPINGS UNIVERSITET · LUNDS UNIVERSITET · MÄLARDALENS HÖGSKOLA ESKILSTUNA VÄSTERÅS · Stockholms universitet · SLU · UMEÅ UNIVERSITET · UPPSALA UNIVERSITET

Förord

Denna skrift *Strategiska partnerskap* är ett resultat av ett delprojekt inom KLOSS, Kunskap och Lärande Om Strategisk Samverkan. KLOSS etablerades 2013 som ett samarbete mellan nio svenska lärosäten och har erhållit finansiellt stöd från Vinnova.

KLOSS har utgivit följande rapporter:

- Samverkans roll i lärosätenas interna resursfördelning
- Meritvärde av samverkan
- Villkor och former för personrörlighet mellan akademi och omvärld
- Mötesformer – aktiviteter för att initiera hållbara samarbeten
- Samverkansplattformar
- Strategiska partnerskap

De olika delprojekten har genomförts av lärosätesövergripande projektgrupper. Med *Strategiska partnerskap* har följande personer drivit arbetet – och är ansvariga för innehållet i denna rapport:

Johan Schuber, Kungliga Tekniska högskolan (delprojektledare)
Johan Blaus, Kungliga Tekniska högskolan
Peter Dobers, Mälardalens högskola
Mikael Karlsson, Stockholms universitet

Innehåll

Sammanfattning 108

Inledning 109

Bakgrund 110

Tre lärosäten med olika profil möjliggör en nyanserad bild 110

Strategiska partnerskap i lärosätenas årsredovisningar år 2014 110

Strategiska partnerskap i lärosätenas strategier 112

Tillvägagångssätt 114

Definition och avgränsning 114

Ett urval av strategiska partnerskap – begrepp och dimensioner 114

Tre exempel på strategiska partnerskap vid KTH, MDH och SU 116

Lärdomar och erfarenheter 116

Uppnådda effekter/nytta 119

Syntes 120

Reflektioner utifrån valda exempel 120

Rekommendationer 122

Bilaga 1 Inventering av strategiska partnerskap inom KLOSS 123

Källförteckning 126

Sammanfattning

Delprojektet *Strategiska partnerskap* inom KLOSS har haft för avsikt att visa på hur ett antal lärosäten valt att utveckla långsiktiga relationer på ledningsnivå. Definitionen av strategiska partnerskap i rapporten avser samarbeten/avsiktsförklaring som ingåtts på ledningsnivå, av rektor vid lärosätet och av funktion som ingår i ledningsgrupp hos partnerorganisationen där tidshorisonten är minimum fyra år eller löpande. Strategiska partners kan mycket väl vara internationella koncerner eller lärosäten i andra delar av världen som är av särskild betydelse för svenska lärosätens internationella närvaro och samverkan. Strategiska partners kan även vara aktörer i svensk offentlig sektor. Vi lyfter fram centrala begrepp eller snarare dimensioner som identifierats vid jämförelser lärosätena emellan. Vi beskriver även lärdomar och erfarenheter samt uppnådda effekter av utvalda partnerskap vid Kungliga Tekniska högskolan, Mälardalens högskola och Stockholms universitet. Dessa tre lärosäten är mycket olika till sin karaktär. På så sätt skapas förutsättningar att ge en nyanserad och relativt omfattande bild av sättet att arbeta med partnerskap.

Den inventering vi har gjort är inte komplett. Det beror på att det ser rätt olika ut vid de nio medverkande lärosätena i KLOSS. Det är ett resultat i sig som kan peka på att universitetssektorn på olika sätt söker att systematisera samverkan med omvärlden – att vi är mitt i en förändring. Som ett komplement till jämförelser lärosätena emellan har vi valt att exemplifiera olika typer av strategiska partnerskap för mer ingående lärdomar och uppnådda effekter. Kungliga Tekniska högskolan har sedan 2011 etablerat 10 strategiska partnerskap som alla är organiserade med samma process där det strategiska partnerskapet med *Ericsson* beskrivs mer ingående. Mälardalens högskola har sedan 2009 arbetat långsiktigt med offentlig sektor genom *Samhällskontraktet.* Stockholms universitet har valt att lyfta fram *Östersjöcentrum -Baltic Eye, Navarino Environmental Observatory (NEO)* samt *Institutet för Turkietstudier (SUITS)* där den gemensamma nämnaren är extern finansiering med privata medel.

Efter genomgång av exempel och jämförelser lärosätena emellan är det tydligt att oavsett typ av strategiskt partnerskap så ställer det krav på båda organisationerna som bestämt sig för att arbeta nära varandra. Det är ett långsiktigt åtagande som kan ge mervärden till medverkande organisationer men som även kräver en hel del av de organisationer som ingår dessa partnerskap. Ett engagemang på ledningsnivå är helt centralt. De olika rollerna för akademi, offentlig sektor och företag blir också tydligare när samarbete ingås. Nyfikenhet och ömsesidig respekt för varandras drivkrafter är en bra start för att utveckla tillit och förtroende. Universitetets drivkrafter verkar vara desamma även om förståelsen/lärandet kommer att se olika ut beroende på om den strategiska partnern är ett företag, myndighet, kommun eller landsting eller rentav ett annat lärosäte. Ambitionen för samtliga lärosäten som valt att ingå strategiska partnerskap verkar vara att utveckla kvalitet och relevans i utbildning och forskning.

Vi menar att instrumenten för strategisk samverkan är desamma och att valet av partners kommer att ske i konkurrens beroende på vad som vill uppnås. Däremot kan det föreligga förväntan på att lärosätet ”skall leverera” när finansiella skäl varit avgörande för partnerskapet. Detta kräver ett modigt och tydligt ledarskap från universitetsledningen att upprätthålla den akademiska integriteten och samtidigt svara på partnerns behov på lämpligt sätt. God förankring

på olika nivåer inom lärosätet skapar bra förutsättningar. Processerna ska vara transparenta och kunna kommuniceras offentligt. Det är viktigt att resultat förmedlas eftersom strategiska partnerskap är resurskrävande. Delprojektets fullständiga projektrapport[1] ger ett mer utförligt beslutsunderlag för den universitetsledning som står inför strategiska vägval när det gäller att ingå allianser genom mer ingående beskrivning av olika exempel.

Inledning

Vad finns det för fördelar för ett lärosäte att utveckla långsiktiga relationer och ingå strategiska allianser? Vad bör man tänka på? Delprojektet *Strategiska partnerskap* inom KLOSS har haft för avsikt att visa på hur ett antal lärosäten valt att utveckla långsiktiga relationer på ledningsnivå.

Vid uppstart av arbetet fanns en förhoppning om att studera resultat och effekter av olika typer av instrument för strategiska partnerskap och hur dessa kan verka över tid även då individer byter roll. Vi planerade även att undersöka och beskriva erfarenheter av strategiska partnerskap på såväl nationell som internationell nivå. En första inventering visade snart att arbetssättet med strategiska partnerskap är i sin linda i Sverige. Knappa projektresurser medförde att vi exluderade det internationella perspektivet. Vi valde att justera projektets inriktning att i första hand ge god vägledning till beslutsfattande nivå på lärosätet. Rapporten ska även vara ett kunskapsstöd för beslutsfattare i andra sektorer i samhället. Vi lyfter fram centrala begrepp och dimensioner som identifierats vid jämförelser lärosätena emellan. Vi beskriver även lärdomar och erfarenheter samt uppnådda effekter av utvalda partnerskap vid Kungliga Tekniska högskolan, Mälardalens högskola och Stockholms universitet. Den inventering vi har gjort är inte komplett. Det beror på att det ser rätt olika ut vid de nio medverkande lärosätena i KLOSS. Det är ett resultat i sig som kan peka på att universitetssektorn på olika sätt söker att systematisera samverkan med omvärlden – att vi är mitt i en förändring.

I takt med att högre utbildning och forskning blir allt mer internationaliserad uppfattar vi att omgivningen för svenska lärosäten inte bara sträcker sig inom svenska landsgränser. Strategiska partners kan mycket väl vara internationella koncerner, t.ex. tidigare svenska storföretag, eller lärosäten i andra delar av världen som är av särskild betydelse för svenska lärosätens internationella närvaro och samverkan. Strategiska partners kan även vara offentliga aktörer i svensk offentlig sektor.

Arbetet inom KLOSS kan bidra till det utvecklingsarbete som idag pågår vid många lärosäten i Sverige. Delprojektets fullständiga projektrapport ger ett mer utförligt beslutsunderlag för den universitetsledning som står inför strategiska vägval när det gäller att ingå allianser genom beskrivning av olika exempel. Projektgruppen har bestått av Johan Schuber och Johan Blaus, Kungliga Tekniska högskolan, Peter Dobers, Mälardalens högskola samt Mikael Karlsson, Stockholms universitet.

[1] Delprojektets fullständiga projektrapport Strategiska partnerskap – främjande eller hindrande för utveckling finns på www.kth.se/samverkan/kloss.

Bakgrund

Tre lärosäten med olika profil möjliggör en nyanserad bild

KLOSS styrgrupp beslutade att Kungliga Tekniska högskolan (KTH), Mälardalens högskola (MDH) samt Stockholms universitet (SU) skulle ingå i delprojektet. Dessa tre lärosäten är mycket olika till sin karaktär. På så sätt skapas förutsättningar att ge en nyanserad och relativt omfattande bild av sättet att arbeta med partnerskap. Utgångspunkten har varit att vart och ett av Sveriges lärosäten ska kunna hitta kunskap och exempel av värde och relevans. Samtliga nio KLOSS-lärosäten ingår i nedanstående genomgång av årsredovisningar och strategiska dokument. KTH, MDH och SU ägnas en mer ingående analys.

Strategiska partnerskap i lärosätenas årsredovisningar år 2014

Högskolan i Jönköping[2]

Arbetet med partnerskap har under 2014 spritts till fler lärosäten. Högskolan i Jönköping genomförde under 2014 en förstudie[3] kring hur Internationella Handelshögskolan i Jönköping kan etablera partnerskap med företag i regionen, vilket är ett arbete som ska fortsätta under 2015 skriver VD Johan Roos (sid 15). Vidare nämns också partnerskap enligt ovan, t.o.m. KLOSS i texten kring Encell (sid 34).

Kungliga Tekniska högskolan

Rektor Peter Gudmundson vid Kungliga Tekniska högskolan (KTH) rapporterar för tredje året i rad i sitt förord[4] om det systematiska arbetet med strategiska partnerskap: ”Arbetet med att stärka KTH:s viktiga och avgörande samverkan med samhället har varit fortsatt intensivt under året. Strategiska partnerskap har hittills slutits med nio partners. Nya partners för 2014 är Sandvik och Stockholms stad” (sid 5). Under rubriken ”Samverkan” och underrubriken ”KTH-modellen för samverkan” beskrivs arbetet med strategiska partnerskap specifikt: ”I enlighet med KTH:s utvecklingsplan har KTH sedan 2011 arbetat med att etablera strategiska partnerskap med företag och organisationer på högsta ledningsnivå. Under 2014 har två nya partnerskap etablerats med Sandvik och Stockholms stad. Sedan tidigare har KTH strategiska partnersamarbeten med ABB, Ericsson, Saab, Scania, Skanska, Stockholms läns landsting och Vattenfall. Vart och ett av partnerskapen följs upp årligen av KTH:s ledning och operativ ledning hos respektive partner. Under 2014 har den hittills största gemensamma satsningen mellan KTH och våra partners, i det här fallet Scania, sjösatts: forskningscentrumet Integrated Transport Research Lab (ITRL). Under året har vid två tillfällen högsta ledningen från samtliga strategiska partners samlats på KTH för att utbyta erfarenheter och hitta ytterligare synergier mellan verksamheterna. Den strategiska partnerskapsprocessen har under året utvärderats inom universitetsförvaltningens AAE 2014. Se vidare avsnittet Kvalitetsarbete. Under året har en modell utformats som kommer att underlätta för KTH att ingå partnerskap även på skolnivå.”

---

[2] Högskolan i Jönköping bytte namn till Jönköping University i augusti 2015.

[3] Högskolan i Jönköpings årsredovisning 2014.

[4] Kungliga Tekniska högskolans årsredovisning 2014.

Linköpings universitet

Även i Linköpings universitets årsredovisning 2014[5] nämns KLOSS och det strategiska arbetet med samverkan. Under rubriken ”Samverkan” och underrubriken ” Strategisk utveckling av samverkan genom partnerskap” skrivs bl.a: ”Den andra delen i det nationella projektet har handlat om ett erfarenhetsutbyte lärosätena emellan avseende strategiska partnerskap. Hur utvecklar, leder och underhåller akademin stora samverkansavtal? Det är en aktuell fråga för Linköpings universitet som under året tecknat fyra långsiktiga strategiska partnerskapsavtal med Saab, Statens väg- och transportforskningsinstitut (VTI), Tekniska verken och ABB” (sid 45). Vidare har universitetet identifierat LiU Holding som enheten som har ett utökat uppdrag inom samverkan med särskilt ansvar för etableringen av strategiska partnerskap där det i anslutning står: ”Under året har Linköpings universitet skrivit fyra avtal om strategiska partnerskap, med Saab, VTI, Tekniska verken och ABB. Vid signeringen har evenemang genomförts för medarbetare och studenter, kontaktpersoner har utsetts och aktivitetsplaner påbörjats. Processen kring partnerskapen ses nu över med målet att förenkla framtida val av partner samt skapa tydlighet och en hållbar arbetsmodell” (sid 48).

Mälardalens högskola

Mälardalens högskola beskriver[6] sitt arbete med strategiska partnerskap särskilt under rubriken ”Internationalisering”: ”MDH har under året fortsatt arbetet med att utveckla den internationella verksamheten med kontinuerlig översyn av avtalen och med att definiera strategiska partnerskap” (sid 9). Under rubriken ”Nationell samverkan” lyfter SLU fram Partnerskap Alnarp som ett särskilt partnerskap: ”Partnerskap Alnarp firade 10-årsjubileum år 2014 som framgångsrik plattform för samverkan mellan LTV-fakulteten vid SLU och näringsliv, myndigheter och branschorganisationer i södra Sverige. Syftet med Partnerskap Alnarp är att stärka konkurrenskraften för näringen och bidra till bättre forskning och utbildning. Partnerskap Alnarp har bidragit till att knyta närmare kontakter och skapa samarbeten mellan akademi, näringsliv och övriga samhällsaktörer och har sedan starten 2004 genomfört ett stort antal forskningsprojekt, seminarier och examensarbeten inom områdena växtodling, animalieproduktion, trädgård och bioenergi” (sid 45).

Stockholms universitet

Under 2014 har Stockholms universitet fattat beslut om att inrätta en ny samverkansavdelning som bl.a. inbegriper Kansliet för strategiska partnerskap[7]. Under rubriken ”Strategiska partnerskap” konstateras att året ägnats mer åt konsolidering och initiering av projekt jämfört med 2013 års större mängd etableringar. Per nyårsskiftet 2014-2015 befinner sig sex projekt i en aktiv fundraisingfas, och ytterligare ett tiotal idéer inväntar godkännande för att bli aktiva projekt. Det så kallade värdskapsprogrammet har utvecklats ytterligare och kommer enligt plan att lanseras under 2015” (sid 55).

---

[5] Linköpings universitets årsredovisning 2014.

[6] Mälardalens högskolas årsredovisning 2014.

[7] Stockholms universitets årsredovisning 2014.

Strategiska partnerskap i lärosätenas strategier

Medverkande lärosäten i detta delprojekt har olika sätt att arbeta med långsiktig utveckling med hjälp av olika typer av policydokument som visionsdokument och utvecklingsplaner som exempel.

Kungliga Tekniska högskolan

Samverkan är centralt för KTH:s verksamhet och utgör en självklar del av lärosätets strategier för utbildning och forskning genom att bidra med kvalitet och samhällsrelevans. I det långsiktiga strategidokumentet Vision 2027[8] utgör samverkan ett av de fem kärnområdena (karriärer, utbildning, forskning och innovation, samverkan och campusmiljöer). KTH:s utvecklingsplan för 2013-2016[9] konkretiserar visionerna i mål och aktiviteter. Här fastslås att samverkan ytterligare ska förstärkas och bli ett ”centralt inslag i de vägval som kommer att behövas för ett framstående tekniskt universitet” (s.26). Ur utvecklingsplanen kan följande hämtas angående samverkan:

Aktiviteter inom området samverkan ska bidra till att KTH:s långsiktiga samhällsinsats stärks, att KTH:s varumärke kopplas till kompetens, ansvar och relevans, samt att KTH framstår som en attraktiv partner för studenter, forskare, näringsliv och samhälle. Det regionala samarbetet är särskilt prioriterat, med landsting, kommuner, företag och andra lärosäten i Mälardalen. En KTH-modell för samverkan har tagits fram som innefattar strategiska partnerskap, personrörlighet (affiliering och adjungering) och arenor för samverkan. Dessutom satsar KTH under utvecklingsperioden på fundraising och alumninätverk. KTH ska sträva efter att ingå fler strategiska allianser med internationella lärosäten. Kvantitativa mål för samverkansområdet finns i utvecklingsplanen. Måluppfyllelsen mäts kontinuerligt och rapporteras årligen till KTH:s styrelse.

Mälardalens högskola

I forsknings- och utbildningsstrategi 2013-2016 för Mälardalens högskola anges samproduktion, internationalisering och akademisk excellens som tre viktiga nyckelord för periodens strategi, men inget explicit om ”strategiska partnerskap”. Däremot har MDH i ”Vägledning för strategiskt partnerskap för Mälardalens högskola 2013-2016” [10], ett rektorsbeslut från 28 januari 2014, formulerat en vägledning ”för att underlätta och klargöra principerna som ska ligga till grund för ingående av sådana strategiska partnerskap.”

Vägledningen har fokus på strategiska partnerskap som ingås mellan Mälardalens högskola och andra internationella lärosäten, vilket kan utläsas ur det inledande avsnittet om övergripande principer: ”MDH:s internationella verksamhet ska följa de övergripande mål som är specificerade i högskolans Forsknings- och utbildningsstrategi 2013-2016. Akademisk excellens, samproduktion och internationell verksamhet ska därmed vara framstående kännetecken för lärosäten som MDH ska ingå strategiska partnerskap med. Strategiska partnerskap ska

[8] Vision 2027. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.147445!/Menu/general/column-content/attachment/v2027sv%20slutversion.pdf)

[9] KTH:s utvecklingsplan för 2013-2016. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.385434!/Menu/general/column-content/attachment/KTH_Utvecklingsplan_2013_16.pdf)

[10] Vägledning för strategiskt partnerskap för Mälardalens högskola 2013-2016. (MDH 1.1-41/14)

bidra till att uppnå MDH:s vision och öka högskolans kännetecken avseende akademisk excellens, samproduktion och internationell verksamhet" (sid 1). Vägledningen tar således fasta på att strategiska partnerskap ska bidra till ett systematiskt utvecklingsarbete med forsknings- och utbildningsstrategins nyckelbegrepp. I avsnittet för underordnade principer beskrivs behovet av strategiska partnerskap på akademi- liksom ledningsnivå. I avsnittet för övriga principer står däremot också att "följande aktörer av särskilt intresse för MDH: lärosäten, företag, offentliga aktörer och ideell sektor som MDH har avtal med för forskning och utbildning" (sid 2).

Stockholms universitet

Av Stockholms universitets årsredovisningar och strategidokument framgår att lärosätet under de senaste åren arbetat mer aktivt med frågor kring strategiska partnerskap. Några siffermål på antal partnerskap som skall uppnås på sikt har dock inte uttalats. Enligt universitetets övergripande strategidokument för 2015-2018[11] skall samverkan på såväl nationell som internationell nivå prioriteras. Stockholms universitet skall som huvudstadsuniversitet bedriva aktiv samverkan på bred front i samhället: genom utbildning, forskning och forskningsinformation, som remissinstans, genom utredningar och genom medverkan i medier. Nyttiggörande av resultat och tillvaratagande av studenters och medarbetares innovationer liksom strategiska partnerskap med externa aktörer, såväl i huvudstadsregionen som utanför, utgör viktiga delar i denna breda samverkansstrategi.

Nya strategier

Samtliga av KLOSS-gruppens lärosäten har sedan 2014 troligen påbörjat arbetet med att ta fram nya forsknings- och utbildningsstrategier som tar vid efter perioden 2013 - 2016. Befintliga forsknings- och utbildningsstrategier är därmed formulerade 2011 eller tidigt 2012. Detta inbegriper också dokument vars målhorisont ligger bortom 2016 som exempelvis "KTH:s Vision 2027" [12], beslutat januari 2012, respektive "Umeå universitet möter framtiden med gränslös kunskap" och "Umeå universitet 2020 – Vision och mål" [13] beslutat juni 2012. Av dessa lärosäten utgör deras årsredovisningar från 2013 och 2014 mer aktuella strategiska dokument.

Några få lärosäten har sedan 2014 tagit fram nya strategidokument. Så har t.ex. Stockholms universitet i sitt dokument, beslutat av universitetsstyrelsen i december 2014, "Strategier för Stockholms universitet 2015-2018" [14] slagit fast att "samverkan och strategiska partnerskap med aktörer utanför akademin ska bidra till att säkerställa forskningens förnyelse och samhällsrelevans" (sid 17). Att följa upp och samordna strategiska partnerskap blir därmed en del av universitetets åtgärdsplan 2015-2016 för internationell och nationell samverkan.

Högskolan i Jönköping nämner i sitt kortfattade visionsdokument "På väg mot Jönköping International University 2025" [15] inte uttryckligen partnerskap, men däremot nämns hållbara samarbeten bland fyra framgångsfaktorer: "Vi utvecklar ny kunskap och delar kompetens genom hållbara samarbeten med näringsliv, offentlig sektor och andra akademiska institutioner" (sid 5).

---

[11] Strategier för Stockholms universitet 2015-2018.

[12] Vision 2027. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.147445!/Menu/general/column-content/attachment/v2027sv%20slutversion.pdf)

[13] Umeå universitet möter framtiden med gränslös kunskap. Umeå universitet 2020 – Vision och mål. (Dnr: UmU 100-394-1)

[14] Strategier för Stockholms universitet 2015-2018.

[15] På väg mot Jönköping International University 2025.

Tillvägagångssätt

Definition och avgränsning

Det är naturligtvis så att partnerskap kan ingås på olika nivåer vid lärosätet. Detta delprojekt har inte för avsikt att vara heltäckande och inte heller bedöma värdet eller effekten av olika typer av partnerskap. Däremot skapas långsiktiga åtaganden och förväntningar när ett lärosäte ingår ett strategiskt partnerskap på rektorsnivå. Definitionen av strategiska partnerskap avser därför samarbeten/avsiktsförklaring som ingåtts på ledningsnivå, av rektor vid lärosätet och av funktion som ingår i ledningsgrupp hos partnerorganisationen. Tidshorisonten bör vara minimum fyra år eller löpande. I rapporten vill vi belysa möjligheter och eventuella utmaningar utifrån detta.

Ett urval av strategiska partnerskap – begrepp och dimensioner

I ett första steg har vi fokuserat på ett urval av tre strategiska partnerskap vid vardera Kungliga Tekniska högskolan, Mälardalens högskola och Stockholms universitet.

De partnerskap som respektive KLOSS-universitet valt att lyfta fram presenteras i en matris (se Bilaga 1[16]) och syftar till att ge en överblick av olika typer av långsiktiga utvecklingssamarbeten enligt definition ovan. Det är emellertid viktigt att uppmärksamma att formerna för samverkan kan se olika ut från lärosäte till lärosäte. Detta innebär att det inte är ovanligt att frågor kring partnerskapens innehåll, resurssättning och uppföljning för att nämna några faktorer ofta skiljer sig åt. Det är således svårt att utkristallisera vissa givna och på förhand bestämda dimensioner som bör ingå i upprättandet av strategiska partnerskap.

Oavsett problemet med att formerna för samverkan och strategiska partnerskap skiljer sig åt mellan lärosätena kan det ändå finnas anledning att lyfta fram några centrala begrepp, eller snarare dimensioner, som var för sig och tillsammans utgör viktiga komponenter i försöken att skapa långsiktiga och stabila partnerskap med extern part. Vi har utifrån partnerskapens utformning identifierat fem centrala dimensioner som på olika sätt framhålls i avtalen.

Tabell 1. Centrala dimensioner av strategiska partnerskap

Centrala dimensioner av strategiska partnerskap
Syfte, innehåll och förväntade effekter
Funktioner och organisatorisk hemvist
Tidshorisont och uppföljning
Resurssättning
Primära samverkansformer

[16] Bilaga 1 Inventering av strategiska partnerskap inom KLOSS (KTH, MDH och SU).

Alla strategiska partnerskapsavtal som granskats har innehållit information kring *syfte, innehåll och förväntade effekter* av samarbetet. Vid en första anblick får det anses som tämligen givet att frågor av denna art ingår i avtalen. Att syftet tydliggörs är viktigt för att säkerställa att parterna har samma förväntningar och målsättningar med samarbetet. Emellertid är det viktigt att framhålla att partnerskapens syfte ofta är väldigt övergripande och inte sällan likställs med själva innehållet. Ett exempel är avtalet mellan MDH och ABB. Syftet med partnerskapet är att ”stärka befintligt samarbete i gemensamt intressanta områden, främst inom utbildning och stöd till studenter”. Ett annat exempel som kan framhållas är det mellan SU och Östersjöstiftelsen rörande uppbyggandet av *Baltic Eye*, där syftet är att ”bidra till att stärka den övergripande vetenskapen om miljötillståndet och strategier för att uppnå en bättre miljöstatus i Östersjön”. Vad dessa två exempel visar, och som gäller för majoriteten av de strategiska partnerskapsavtal som valts ut, är att syftet endast pekar ut övergripande samarbetsområden och huvudsaklig inriktning. Några konkreta mål och detaljerade arbetssätt formuleras inte. Detta kan ur vissa aspekter medföra problem då parternas förväntningar kan se olika ut redan från det att avtalen ingås. Liknande problematik kan också uppstå om de förväntade effekterna inte skrivs ut tydligt.

När det gäller *funktioner och organisatorisk hemvist* är dessa viktiga framgångsfaktorer för förankring och trovärdighet i samtliga granskade avtal. Ledningsfunktioner såsom rektor samt inom vilken organisatorisk del av lärosätet som partnerskapet har sin bas är nödvändigt för tydlig kommunikation.

Alla avtal som granskats innehåller faktorer som berör *partnerskapens tidshorisont*. För denna rapports del innebär detta avtal som löper fyra år eller längre. När det gäller *uppföljning* av partnerskapens verksamhet genomförs detta i samtliga partnerskap. Som exempel kan KTH nämnas som tillsammans med sina samarbetspartners gör uppföljningar och utvärderingar en gång per år, och då genom att partnerskapens ledningsfunktioner går igenom uppsatta mål och utfall.

I likhet med att partnerskapen stipulerar vilka funktioner som är kopplade till samarbetet lyfts frågor kring *resurssättning* ofta fram. Denna punkt är central för framgång och bidrar till att samarbetet utvecklas. När det kommer till resurssättning framhålls oftast finansieringsfrågor, det vill säga vem som finansierar projektet och med hur mycket, men det kan också handla om personresurser. Ett exempel är partnerskapet mellan SU och Östersjöstiftelsen kring *Baltic Eye*, som både lyfter fram frågor kring rekrytering av antal personer och kompetenser, liksom vilka ekonomiska resurser som skall tillsättas över tid.

Avslutningsvis innehåller majoriteten av avtalen information om de *primära samverkansformerna*. Här ser det lite olika ut från avtal till avtal vad parterna väljer att lyfta fram. I partnerskapet mellan MDH och ABB lyfts frågor kring kompetensförsörjning, forskningsplattformar, nätverk och möjligheter att engagera unga studenter i teknikämnet fram, medan KTH och Stockholms läns landsting lyfter fram skapandet av gemensamma kurser, utlysningar och projekt som de primära samverkansformerna. Fokus kan också ligga på personrörlighet av olika slag. I partnerskapet mellan KTH och University of Illinois betonas frågor kring studenters och doktoranders rörlighet, liksom utformandet av gemensamma kurser och samarbeten kring ansökningar

och publikationer. När det gäller partnerskapet mellan SU och Östersjöstiftelsen kring *Baltic Eye* framhåller man att *Baltic Eye* är en vidareutveckling av universitetets Östersjöcentrum och att de primära samverkansformerna innefattar uppbyggnad av en högklassig analys- och syntesverksamhet för de viktigaste vetenskapliga frågorna rörande Östersjön.

Tre exempel på strategiska partnerskap vid KTH, MDH och SU

Som komplement till matrisen[17] med förslag till begrepp och dimensioner har vi valt att exemplifiera olika typer av strategiska partnerskap vid KTH, MDH och SU. KTH har sedan 2011 etablerat 10 strategiska partnerskap som alla är organiserade med samma process, *The ARC model*[18], med ett fokus på personrörlighet. Partnerskapen bemannas av båda organisationerna och innebär inget finansiellt åtagande för parterna. Det strategiska partnerskapet *KTH Ericsson* beskrivs som exempel för hur de strategiska partnerskapen fungerar vid KTH. Se delprojektets fullständiga projektrapport[19] för mer ingående beskrivning av de nämnda strategiska partnerskapen, uppkomna effekter samt lärdomar och erfarenheter från dessa. MDH har sedan 2009 arbetat långsiktigt med offentlig sektor genom *Samhällskontraktet*, där Eskilstuna kommun och Västerås stad stod för finansiering 2009-2013. Sedan 2014 är även landstinget i Sörmland och landstinget i Västmanland en del av det strategiska partnerskapet. Vid tiden för denna rapports skrivande hade SU fyra etablerade strategiska partnerskap enligt lärosätets hemsida, varav tre uppmärksammas i denna rapport. SU har valt att lyfta fram *Östersjöcentrum - Baltic Eye, Navarino Environmental Observatory (NEO)* samt *Institutet för Turkietstudier (SUITS)* som exempel på strategiska partnerskap där den gemensamma nämnaren är extern finansiering med privata medel.

Lärdomar och erfarenheter

Samhällskontraktet. Syftet med *Samhällskontraktet* är att höja kompetensnivån i regionen, stärka forskning och utbildning vid Mälardalens högskola, utveckla verksamheter och medarbetare inom offentlig sektor, samt att skapa goda relationer i samverkan mellan högskolan och aktörer i offentlig sektor. Ernst & Young fick 2012 i uppdrag att granska *Samhällskontraktet* och dess styrning och organisation. Granskningen[20] tar t.ex. fasta på att de övergripande målen kan vara för allmänt hållna för att fungera som en konkret styrning av arbetet, att uppföljningen av aktiviteter behöver stärkas genom en mer frekvent uppföljning för hela *Samhällskontraktet* och en mer systematisk uppföljning av projekt bör göras. Det gjordes även en studie 2013 som återfinns i det nationella kommunforskningsprogrammets rapportserie.[21] Där konstateras att det inte räcker med en stark gemensam övertygelse om möjligheter med samverkan mellan kommun och högskola. Det behövs också ett pragmatiskt och medvetet tänkande om hur detta skall åstadkommas med hjälp av styrning, hur det ska genomföras och vilka steg som behöver

[17] Bilaga 1 Inventering av strategiska partnerskap inom KLOSS (KTH, MDH och SU).

[18] The ARC model. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.541189!/THE%20ARC%20MODEL_KTH.pdf)

[19] Delprojektets fullständiga projektrapport Strategiska partnerskap – främjande eller hindrande för utveckling finns på www.kth.se/samverkan/kloss.

[20] Ernst & Young: Utvärdering. Samhällskontraktets styrning och organisation. *Ernst & Young:* Stockholm, 2012.

[21] Mikael H Caicedo, Leif Jonsson och Maria Mårtensson: Förutsättningar för styrning av samverkan. En studie av etableringen av ett samverkansinitiativ mellan kommuner och högskola. NatKom Rapport 21. Göteborg: *Kommunforskning i Västsverige,* 2013.

tas över tid. Det är även viktigt att inte bara stimulera tillkomsten av mötesplatser för aktörer från de samverkande organisationerna. Det behövs också göras överenskommelser om vad respektive samverkanspart åtar sig att göra inom de områden som man vill samverka inom.

Baltic Eye, *NEO* och *SUITS*. På ett övergripande plan kan det konstateras när det gäller *Baltic Eye* att det varit direkt avgörande att lärosätet redan från första början definierat samarbetet som ett strategiskt partnerskap och att man från såväl ledningens sida som på andra nivåer i organisationen menat att partnerskapet är relevant och bidrar till ökad kunskap både inom och utanför akademins värld. Det är helt enkelt viktigt att universitetsledningen har viss kunskap om, samt stödjer, projekten som initieras. Likaså måste alla som deltar i projektet, såväl strateger som utförare, vara aktivt förankrade. Och att alla inblandade parter delar samma vision samt att man har en gemensam syn på vad som skall ingå i partnerskapet. Det är även en fördel om satsningen (här *SUITS*) svarar på en fråga, ett problem som den externa partnern har. Det är också viktigt att kontinuerligt utvärdera samarbetets riktning och former, samt att ha regelbundna kommunikationskanaler, såväl formaliserade som informella. Även *SUITS* ledning nämner det starka stödet från centralt håll vid lärosätet som centralt. En viktig faktor för att strategiska partnerskap skall bli lyckade handlar om god kommunikation.

Generellt sätt underlättas etableringen och den fortsatta utvecklingen av strategiska partnerskap av att de som utformar avtalet är insatta i sakfrågorna. Med andra ord är det viktigt att forskare och andra personer som skall jobba med projektet är delaktiga redan från början och ges möjlighet att påverka innehållet redan på avtalsnivå. Inte minst är detta viktigt då det annars kommer att krävas mycket tid och resurser för att definiera olika saker kopplade till projektets och verksamhetens innehåll.

Erfarenheterna från etableringen av *Baltic Eye* betonar att det också är viktigt att parterna från början förstår sina olika funktioner och agendor. Att sätta sig in i och förstå att den externa partens agenda inte nödvändigtvis sammanfaller med lärosätets målsättning innebär att man tidigt i processen måste definiera vad som skall göras rent konkret, vad som förväntas levereras, och vilken roll alla inblandade har i partnerskapet. Inte minst är det viktigt att alla inblandade förstår sin roll när partnerskapets praktiska verksamhet väl sätts igång.

SUITS ledning framhåller betydelsen av att övervinna kulturskillnader mellan näringsliv och akademin. Det är viktigt, men ibland svårt, att förstå miljön som den externa partnern befinner sig i och kunna mötas i den miljön. Det finns också ett visst motstånd inom akademin mot idén att näringslivsaktörer skall vara med och finansiera forskning, vilket innebär en utmaning för institutet i kontakter med vissa andra forskningsmiljöer. En viktig sak att ta hänsyn till vid ingående av strategiska partnerskap är att man är lyhörd för externa partners önskemål, samtidigt som man behåller den objektiva roll som institutet har. För att säkerställa forskningens oberoende har man byggt in en ”brandvägg” i ledningsstrukturen genom att Advisory Council endast är rådgivande, medan beslut fattas av styrelsen och per delegation av föreståndaren.

Representanter för *NEO* framhåller vikten av att det finns centrala funktioner som hela tiden ser till att driva projektet framåt för att partnerskapen skall ha förutsättningar att bli framgångsrika. I *NEO*-projektet har styrgruppen samt *NEO*-managern, tillsammans med partners

från Grekland, tagit initiativ som på olika sätt utvecklat samarbetet. Det är också i styrgruppen som olika synpunkter, initiativ och meningsskiljaktigheter diskuteras.

Avslutningsvis lyfter *SUITS* ledning fram betydelsen av förankring för att strategiska partnerskap skall bli framgångsrika. Ett samarbete med ett forskningsinstitut medför för många externa partners att man ser möjlighet att utvidga samarbeten med andra aktörer inom lärosätet. Framgången med ett forskningsinstitut är utan tvekan kopplat till god förankring med ledningen vid lärosätet, myndigheter som är relevanta samt andra intressenter som externa partners. Då partnerskap med näringsliv väcker farhågor inom akademin är det därför viktigt med god kommunikation med relevanta forskningsmiljöer och studenter vid universitetet.

KTH Ericsson. Vid avrapportering av vicerektorsuppdraget[22] 2013 till universitetsstyreslen konstaterades att uppdraget har identifierat processer där bred förankring är ett villkor för framgång eftersom det verkliga arbetet sker i verksamheten. Mycket tid har ägnats åt detta och det kommer även fortsättningsvis kräva stort engagemang. Cirka 30 professorer vid KTH har deltagit aktivt i att vara med och har utformat den struktur som nu etablerats vid KTH för strategiska partnerskap och ett ökat personutbyte med omvärlden. Samtliga skolor har varit representerade. Det har varit många konstruktiva diskussioner, ett stort engagemang och god vilja att öka KTH:s samverkan på ett mer systematiskt sätt än vad som varit fallet tidigare. Det betonades även att det redan vid flera tillfällen visat sig att det förtroende som byggts upp på hög ledningsnivå med våra strategiska partners kan vara till stor hjälp när verkliga utmaningar kommer – relationen utgör en grund för förståelse för olika uppfattningar och organisationskulturer. De skillnader som råder mellan olika typer av partners och universitetet är intressanta och lärorika, målet är inte att bli lika men att bättre förstå varandras drivkrafter, processer och kultur. Vicerektor framförde även till KTH:s styrelse att det redan visat sig att de starka styrgrupper samt ledningsdialoger som sammansatts inom de strategiska partnerskapen ställer ökade krav på KTH – krav som driver positiv förändring av lärosätet och medverkar till ökad kvalitet i forskning och utbildning – helt i enlighet med Vision 2027.[23]

I en extern utvärdering av KTH:s partnerskapsprocess som gjordes inom ramen för Administrative Assessment Exercise (AAE) och med fokus på samspelet universitetsförvaltning och fakultet[24] lyftes fram att den strategiska ansats som KTH beslutat sig för, att arbeta mer systematiskt gentemot omvärlden genom partnerskapsprocessen, som imponerande och mycket positiv. Man betonade även att relevansen för en sådan strategi bygger på uppfattningen att universitetets primära uppgift är att utbilda unga människor. För att erbjuda excellent samhällsrelevant utbildning behöver forskning bedrivas där professorer har en viktig roll som forskningsledare och som lärare.

---

[22] Vicerektorsuppdrag enligt 2010 års rektorsbeslut: etablera ett antal strategiska partnerskap på ledningsnivå för långsiktigt samarbete samt etablera en struktur vid KTH för att öka antalet individer som rör sig mellan KTH och dess omvärld (företag, institut, landsting, kommuner, myndigheter och organisationer).

[23] Vision 2027. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.147445!/Menu/general/column-content/attachment/v2027sv%20slutversion.pdf)

[24] Administrative Assessment Exercise at KTH, Stockholm, Summer 2014. Report of Committee 8b –Collaboration.

Följande observationer framfördes av panelen:

Höga förväntningar konstaterades på de strategiska partnerskapen hos såväl partners som vid KTH – men med olika drivkrafter. KTH:s professorer vill fokusera på forskning och ökad forskningsfinansiering medan industrin främst vill ha förbättrad tillgång till högutbildade akademiker. Panelen menar att det framkommit tydligt vid flera intervjuer med KTH:s professorer att den tid och kraft som används på att bygga upp samarbeten på detta långsiktiga sätt behöver resultera i ett ökat antal forskningsavtal eller ökad forskningsfinansiering för ett fortsatt stöd inom fakulteten.

Kvaliteten på kommunikationen med industriella partners har förbättrats. Många aktörer inom KTH bekräftar att den strategiska partnerskapsprocessen leder till en förbättrad dialog med industrin. I synnerhet personer vid KTH uppger att det har blivit mycket lättare att prata med högsta ledningen hos företag, som också var ett av målen för initiativet.

Strategiska samarbeten kan utesluta konkurrerande företag. När KTH har identifierat en strategisk partner för samarbete så finns det en potentiell risk att utesluta andra företag som är konkurrenter inom samma sektor.

För de strategiska partnerskapens fortsatta utveckling kommer det att vara viktigt att processen görs mer personoberoende, att de i högre grad drivs av verksamheten vid universitetsförvaltning och KTH:s skolor.

Uppnådda effekter/nytta

Samhällskontraktet. Det kanske tydligaste bidraget med *Samhällskontraktet* är att samverkan är mer systematisk än tidigare och att relationerna mellan parterna i det strategiska partnerskapet stärkts och att nya nätverk har bildats. En regional helhetssyn tycks växa fram och en annars naturlig organisatorisk bevakning tycks inte vara framträdande.

Baltic Eye, *NEO* och *SUITS.* Genom att *Baltic Eye* till sitt syfte och innehåll har en nära koppling till samhällets utveckling vad gäller hållbar miljöutveckling så har projektet mycket att bidra med i utbildningarna vid lärosätet. Genom att lyfta fram lärdomar av samarbetet finns goda möjligheter för studenter att få en inblick i hur samverkan med det omgivande samhället kan se ut, vad som efterfrågas och vilka krav som ställs utanför akademin. Ledningen för *NEO* framhåller att samarbetet i klimatfrågor gjort det möjligt att förlägga utbildning till relevant geografiskt område. Man har således kunnat bedriva forskning och undervisning i konkreta miljöer, vilket upplevs som en stor fördel. Utöver det finansiella stödet till *SUITS* har partnerskapet bidragit till ett utökat nätverk för institutets ledning och forskare. Att just forskare har kunnat erhålla kunskap och erfarenheter som man normalt sett inte skulle ha tillgång till, liksom givits möjligheter att samarbeta mer konkret i enskilda projekt, är en styrka. En respekterad och välkänd partner ger därtill legitimitet och tyngd i många sammanhang, i detta fall inte minst utomlands. Akademisk frihet som kommer sig av att H&M och andra partners ger generellt bidrag till *SUITS* budget, utan mer specificerade krav på motprestation när det gäller enskilda forskningsprojekt, är viktigt.

KTH Ericsson. De strategiska partnerskapens arbetssätt genom styrgrupper och ledningsdialog har uppmuntrat en formering av fakulteten kring områden som är strategiskt viktiga för såväl partnerorganisationen som för KTH. Exempel på detta är Integrated Transport Research Lab (ITRL) som är ett centra etablerat av Scania och KTH där nu även Ericsson kommit med som partner, och SW initiativet – att stärka forskning och utbildning inom Software engineering vid KTH. ITRL centrat skall arbeta med frågeställningar kring framtidens transportsystem och har uppmärksammats i Scanias Sustainability Report 2014[25]. Internationell exponering på detta sätt är givetvis mycket positivt för KTH då ett nära samarbete med industrin är en av KTH:s styrkor. I centrat arbetar forskare från olika discipliner tillsammans med nära koppling till grundutbildningen. Tydliga gemensamma satsningar som använder olika former av samverkansinstrument såsom t.ex. personrörlighet skapar även tydlighet gentemot omvärlden på hur samarbete går till i praktiken. SW initiativet är ett annat exempel där Ericsson och Saab medverkar till att fakulteten formerar sig kring en handlingsplan för hur Software engineering området kan stärkas markant och där KTH:s partners redan börjar utveckla systematisk personrörlighet.

För KTH:s del märks även nytta med partnerskapet när det gäller internationell rekrytering av studenter. I många fall är Ericsson mer välkänt i Indien och Kina än KTH. Genom gemensamt engagemang i KTH Master Challenge, där Ericsson tillsammans med ABB och Saab sponsrar levnadsomkostnadspaket samt praktik och exjobb till vinnande masterstudenter, särskiljer sig KTH som ett lärosäte med ett nära samarbete med industrin. Det är varumärkesstärkande för samtliga parter.

Stockholms stad och Stockholms läns landsting bidrar till att utveckla KTH:s utbildning genom initiativet OpenLab. Studenter från KTH, Karolinska institutet, Stockholms universitet och Södertörns högskola arbetar i projektteam med skarpa uppdrag som rör den växande staden. Omvärlden kommer på så sätt i än större utsträckning att kunna rekrytera studenter som har utvecklat sin innovativa förmåga på KTH.

Syntes

Reflektioner utifrån valda exempel

Engagemang på ledningsnivå helt centralt

Oavsett typ av strategiskt partnerskap så ställer det krav på båda organisationerna som bestämt sig för att arbeta nära varandra. Ett strategiskt partnerskap är ett långsiktigt åtagande som kan ge mervärden till medverkande organisationer men som även kräver en hel del av de organisationer som ingår dessa. Det är särskilt viktigt med en tydlig viljeinriktning hos ledningen för att skapa förmåga och uthållighet i att förankra partnerskapet. Ett långsiktigt partnerskap kräver tydliga drivkrafter hos respektive deltagare. Lärosäten och dess strategiska partners, såväl företag som offentlig sektor, har alla olika uppdrag och mål. Därför är det viktigt att särskilja roller för akademin, företagen och offentlig sektor. Kunskap utgör en viktig bas för ekonomisk och samhällelig utveckling med forskning och utbildning som viktig källa. Allt

[25] Scanias Sustainability Report 2014. (http://www.scania.com/sustainability/)

eftersom globaliseringen av ekonomin fortgår blir kunskap om kunder, personal och institutionella förhållanden allt viktigare för företagens överlevnad. På motsvarande sätt är kunskap avgörande för att offentlig verksamhet skall kunna möta olika samhälleliga utmaningar.

En gemensam drivkraft för partnerorganisationer är att få tillgång till kunskap och locka till sig de bästa hjärnorna för långsiktig kompetensförsörjning och konkurrenskraft. Att etablera strategiska partnerskap med lärosäten är en väg att uppnå detta.

De olika rollerna för akademi, offentlig sektor och företag blir också tydligare när samarbete ingås. Nyfikenhet och ömsesidig respekt för varandras drivkrafter är en bra start för att utveckla tillit och förtroende.

Grundförutsättningarna verkar vara lika för olika typer av strategiska partnerskap

Ambitionen för samtliga lärosäten som valt att ingå strategiska partnerskap verkar vara att just utveckla kvalitet och relevans i utbildning och forskning (se Bilaga 1[26]). Universitetets drivkrafter är desamma även om förståelsen/lärandet kommer att se olika ut beroende på om den strategiska partnern är ett företag, myndighet, kommun eller landsting eller rentav ett annat lärosäte. Vi menar att instrumenten för strategisk samverkan är desamma och att valet av partners kommer att ske i konkurrens beroende på vad som vill uppnås. Därför skulle t.ex. KTH:s strategiska partnerskap med University of Illinois kunna ordnas på samma sätt som de med företag, kommun och landsting.

Däremot kan det föreligga förväntan på att lärosätet ”skall leverera” när finansiella skäl varit avgörande för partnerskapet. Detta kräver ett modigt och tydligt ledarskap från universitetsledningen att upprätthålla den akademiska integriteten och samtidigt svara på partnerns behov på lämpligt sätt. Detta är en svår balansgång som säkert skiljer sig från fall till fall. Begreppet att lära medan man bygger vägen verkar gälla för samtliga KLOSS-universitet vi talat med.

God förankring och intern kommunikation är enkla framgångsfaktorer

God förankring på olika nivåer inom lärosätet skapar bra förutsättningar. Processerna ska vara transparenta och kunna kommuniceras offentligt. Det är viktigt att resultat förmedlas eftersom strategiska partnerskap är resurskrävande. Det gäller att kunna motivera nedlagd kostnad redan efter ett par år.

[26] Bilaga 1 Inventering av strategiska partnerskap inom KLOSS (KTH, MDH och SU).

Rekommendationer

Det här tycker vi är värt att tänka på för lärosäten som planerar att välja strategiskt partnerskap med annan organisation som ett sätt att utveckla strategisk samverkan med omvärlden:

1. Syfte och mål med ett strategiskt partnerskap ska bidra till att uppnå lärosätets långsiktiga mål.
2. Rektors ägarskap av strategiska partnerskap är helt centralt.
3. Partnerorganisationens ägarskap på motsvarande nivå är också centralt.
4. De fem dimensioner som identifieras ovan bör utgöra ett första steg vid initiering av strategiska partnerskap.
5. Tydliga processer för drift, uppföljning och utveckling (som innefattar roller och ansvar) skapar förutsättningar för stabilitet.
6. Resurssättning i balans med målsättningar.
7. Identifiera kompetenser/personer som matchar roller och ansvar i partnerskapet.
8. Plan för hur lärosätets kärnverksamhet involveras.
9. Tidigt identifiera mätbara värden för partnerskapet.

Bilaga 1 Inventering av strategiska partnerskap inom KLOSS (KTH, MDH och SU)

Organisationer som ingår avtal	Syfte, innehåll och förväntade effekter	Funktioner och organisatorisk hemvist (mötestyper samt frekvens)	Tidshorisont och uppföljning (typ av uppföljning + frekvens)	Resurssättning	Primära samverkansformer
KTH och Ericsson	Omfattande samarbete som täcker kompetenförsörjning, utbildning och forskning som främjar båda organisationernas långsiktiga utveckling och skapar förutsättningar för såväl ökad konkurrenskraft som innovationskraft.	Årlig ledningsdialog där båda organisationerna representeras på ledningsnivå: rektor, dekanus, vice rektor, executive vice president, chief technology officer, head of research. Operativ styrgrupp, möten 3-4 ggr/år.	Långsiktigt. Löpande avsiktsförklaring som följs upp årligen. Uppföljning på ledningsnivå en gång per år. Redesign av målbeskrivning i operativt styrgruppsarbete.	Personella resurser. KTH: Partneransvarig 5-10%. Partnerledare 20%. Ericsson: motsvarande.	Gemensamma aktivteter för rekrytering. Gemensamma projekt inom forskning och utbildning. Personutbyten.
KTH och Stockholms läns landsting	Syfte att bidra till ökad kvalitet och effektivitet i hälso- och sjukvårdssystemet samt inom forskning och utbildning. Omfattar även trafik- och regionplanering.	Ledningsdialog möten 3-4 ggr/år, ledningsnivå: rektor, dekanus, vice rektor, landstingsdirektör, forskningsdirektör.	Långsiktigt, inget uttalat slutdatum. Uppföljning av gemensam budget minst 1 gång/år för samtliga arbetsområden (utbildning, forskning, innovation, infrastruktur, trafik och region, professurer tillsatta inom partnerskapet, övrigt och övriga professorer). Uppföljning av sampublicering-ar och exjobb för första gången för 2013, planeras ske årligen framöver.	Ledningsgrupp 4 personer från varje part. Partnerledare 1 KTH, 1 SLL (ekonomi). 4 arbetsområden samt trafik- och regionplanering med personella resurser från kärnverksamheten.	Gemensamma 5-åriga professurer. Gemensamma projekt. Gemensam utlysning 2013. Skapande av kurser (KTH Professional Education).
KTH och University of Illinois	Omfattar samarbete inom utbildning, forskning och offentliga framträdanden.	Tre till fyra besök per år för uppföljning av samarbete, alternerande KTH och UIUC: möten varje månad rörande beviljade förslag till fakultetssamarbeten. KTH och UIUC.	Långsiktigt, löpande. Årlig uppföljning avseende budget samt samarbeten.	Akademisk koordinator 20% samt projektkoordinator 20% både KTH och UIUC.	Utbildning omfattar studenternas rörlighet, gemensamma kurser och kursutveckling, sommarkurser, och doktorand samt fakultetsutbyte. Samarbeten inom forskning som leder till gemensamma ansökningar, publikationer och sabbatsår.

Organisationer som ingår avtal	Syfte, innehåll och förväntade effekter	Funktioner och organisatorisk hemvist (mötestyper samt frekvens)	Tidshorisont och uppföljning (typ av uppföljning + frekvens)	Resurssättning	Primära samverkansformer
MDH och ABB	Stärka befintligt samarbete i gemensamt intressanta områden, främst inom utbildning och stöd till studenter.	Styrelse: rektor, VD bl.a. Projektledningsgrupp, kontrollgrupp, arbetsgrupp.	Löpande fortsättning med tre månaders uppsägningstid. Årligt uppföljningsmöte i september.	Parterna bär sina egna kostnader.	Gemensamt intressanta områden. Competence management Resourcing and recruitment Research Platforms for cooperation Network Young people's social involvement and interest in technology.
MDH och AB Volvo	Syftet är att stärka båda parters konkurrenskraft inom Production System Development och Embedded Systems.	Styrelse: rektor, executive vice president bl.a. Projektledningsgrupp.	Avtalet gäller tre år i taget. Uppsägningstid för båda parter är 6 månader. Utvärdering var tredje år.	Parterna bär sina egna kostnader.	Anges inte.
Samhällskontraktet (MDH, Västerås Stad och Eskilstuna kommun; Landstingen i Sörmland och Västmanland)	Samhällskontraktets vision: "I Mälardalen satsar akademin och samhället aktivt på kunskapsutveckling för välfärd och tillväxt."	Samhällskontraktet leds av en styrelse: rektor, stadsdirektör, välfärdsdirektör, kommundirektör, utvecklingsdirektör, professor, representanter från landstinget. Styrelsen kan tillsätta styrgrupper för de olika verksamhetsområdena. En processledare ansvarar för samordning av den operativa verksamheten och stöd till styrelsen.	Tidshorisonten är helåren 2014-2017, men följande står också i bilaga 1 §7: "Samhällskontraktet är en långsiktig satsning. I detta ingår att vara öppen för nya parter och att successivt fånga in samhällsutmaningar och möta dem med insatser av olika slag." En följeforskare följer Samhällkontraktet löpande.	För finansiering av aktiviteter i Samhällskontraktet ska Västerås Stad och Eskilstuna kommun bidra med 40 mkr SEK 2014-2017 och landstingen i Sörmland och Västmanland med ca 20 mkr SEK 2014-2017.	Samhällskontraktet har följande roller: samproducerande roll, utvecklande roll, lärande roll, kontaktskapande roll, kommunicerande roll.

Organisationer som ingår avtal	Syfte, innehåll och förväntade effekter	Funktioner och organisatorisk hemvist (mötestyper samt frekvens)	Tidshorisont och uppföljning (typ av uppföljning + frekvens)	Resurssättning	Primära samverkansformer
Baltic Eye i Östersjöstiftelsen (SU och privat stiftelse)	Syftet med uppbyggnaden av "Baltic Eye" är att bidra till att stärka den övergripande vetenskapen om miljötillståndet och strategier för att uppnå en bättre miljöstatus i Östersjön.	En styrelse bestående av fyra seniora forskare från SU, samt tre externa representanter, varav en ordförande, tillsätts för SU:s Östersjöcentrum. En direktör, en vetenskaplig direktör samt en kommunikationsdirektör utgör ledningsgrupp för Östersjöcentrum.	Avtalet trädde i kraft den 1 juli 2013 och gäller fem år framåt. Utvärdering var tredje år. Interna workshops anordnas kontinuerligt där forskare och kommunikatörer deltar.	SU förbinder sig att rekrytera 7 forskare samt 2 personer som tekniskt modelleringsstöd. Till detta förbinder sig SU att rekrytera en kommunikationsdirektör och 2 kommunikatörer. Stiftelsen förbinder sig att bidra till finansiering av Baltic Eye inom SU:s Östersjöcentrum med upp till 100 mkr SEK fördelade över fem år.	Baltic Eye är en vidareutveckling av universitetets Östersjöcentrum och innefattar uppbyggnad av en högklassig analys- och syntesverksamhet för de viktigaste vetenskapliga frågorna rörande Östersjön.
NEO (SU, Academy of Athens och TEMES)	Överenskommelse mellan Stockholms universitet, Academy of Athens och TEMES (ett grekiskt företag). Andra 5-årsavtalet ingått och påbörjat. Syftet är att stärka klimat- och miljöforskning i medelhavsområdet med fokus på Peloponnesos.	Regelbundna möten inom Steering Committee, NEO Management arbetar regelbundet tillsammans, ofta på plats i Costa Navarino. Möten mellan forskare och lärare i samband med gemensamma projekt/kurser.	Ekonomisk uppföljning årligen av verksamheten. Detta sker vid regelbundna möten inom Steering Committee och i årlig verksamhetsberättelse.	Forskning och utbildning.	I tidigare avtalsperiod resurser från TEMES och SU, i viss mån Academy of Athens. Innevarande SU (monetära), TEMES primärt NEO Research Station.
Institutet för Turkietstudier (SU och H&M)	Samarbetet gäller etablering och drift av SUITS, ett forskningsinstitut som syftar till att bidra till en djup och nyanserad kunskap om Turkiet genom forskning inom samhällsvetenskaperna, humaniora och juridik.	SU erbjuder H&M möjligheten att nominera en kandidat till rådgivande organ, att nätverka med andra strategiska partners och delta aktivt i utvecklingen av institutet.	Avtalet mellan SU och H&M trädde i kraft 2013 och gäller t.o.m. 2018. Uppföljningsperioder anges inte.	H&M åtar sig att bidra till finansiering med 500 000 SEK per år, och en total summa på 2,5 mkr SEK. I övrigt finansieras institutet av SU i samarbete med externa strategiska partners.	Anges inte.

En fullständig delprojektrapport finns på ***www.kth.se/samverkan/kloss***

Källförteckning

Administrative Assessment Exercise at KTH, Stockholm, Summer 2014. Report of Committee 8b –Collaboration.

Bilaga 1 Inventering av strategiska partnerskap inom KLOSS (KTH, MDH och SU).

Delprojektets fullständiga projektrapport Strategiska partnerskap – främjande eller hindrande för utveckling finns på www.kth.se/samverkan/kloss

Ernst & Young: Utvärdering. Samhällskontraktets styrning och organisation. *Ernst & Young:* Stockholm, 2012.

Högskolan i Jönköpings årsredovisning 2014.

KTH:s utvecklingsplan för 2013-2016. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.385434!/Menu/general/column-content/attachment/KTH_Utvecklingsplan_2013_16.pdf)

Kungliga Tekniska högskolans årsredovisning 2014.

Linköpings universitets årsredovisning 2014.

Mikael H Caicedo, Leif Jonsson och Maria Mårtensson: Förutsättningar för styrning av samverkan. En studie av etableringen av ett samverkansinitiativ mellan kommuner och högskola. NatKom Rapport 21. Göteborg: *Kommunforskning i Västsverige*, 2013.

Mälardalens högskolas årsredovisning 2014.

På väg mot Jönköping International University 2025. (http://wantedinjonkoping.se/pa-vag-mot-jonkoping-international-university/)

Scanias Sustainability Report 2014. (http://www.scania.com/sustainability/)

Stockholms universitets årsredovisning 2014.

Strategier för Stockholms universitet 2015-2018.

The ARC model. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.541189!/THE%20ARC%20MODEL_KTH.pdf)

Umeå universitet möter framtiden med gränslös kunskap. Umeå universitet 2020 – Vision och mål. (Dnr: UmU 100-394-1)

Vicerektorsuppdrag enligt 2010 års rektorsbeslut: etablera ett antal strategiska partnerskap på ledningsnivå för långsiktigt samarbete samt etablera en struktur vid KTH för att öka antal individer som rör sig mellan KTH och dess omvärld (företag, institut, landsting, kommuner, myndigheter och organisationer).

Vision 2027. (https://www.kth.se/polopoly_fs/1.147445!/Menu/general/column-content/attachment/v2027sv%20slutversion.pdf)

Vägledning för strategiskt partnerskap för Mälardalens högskola 2013-2016 (MDH 1.1-41/14).

www.kth.se/samverkan/kloss

KLOSS är delfinansierat av Vinnova.