

Inre perspektiv på samverkan

organisation, arbetssätt och uppföljning

1 SAMMANFATTNING	1
2 STUDIEUPPLÄGG	1
3 VARFÖR SAMVERKA?	1
3.1 SAMVERKAN OCH HÖGSKOLANS UPPDRAG.....	2
3.2 HÖGSKOLEVERKET DEFINIERAR SAMVERKAN.....	3
4 HUR SAMVERKAR HÖGSKOLOR 2008?	5
4.1 DEN LILLA HÖGSKOLAN.....	6
4.2 DEN ENTREPRENÖRIELLA HÖGSKOLAN.....	7
4.3 DET REGIONALA UNIVERSITET.....	9
5 ATT MÄTA OCH FÖLJA UPP SAMVERKANSUPPGIFTEN	13
5.1 MÄTER LÄROSÄTEN SAMVERKAN IDAG?.....	14
5.2 HUR ANVÄNDS NYCKELTAL OCH INDIKATORER?.....	16
5.3 EXEMPEL PÅ LÄROSÄTEN SOM – TROTS ALLT – MÄTER ASPEKTER AV SITT SAMVERKANSARBETE IDAG.....	18
5.4 REKOMMENDATIONER.....	20
6 DISKUSSION	22
6.1 DRIVKRAFTER.....	22
6.2 SAMVERKAN I UTBILDNINGEN.....	23
6.3 UPPDRAGSUTBILDNING.....	24
6.4 SAMVERKAN I FORSKNINGEN.....	25
6.5 INCITAMENT.....	26
6.6 INFORMATION OM LÄROSÄTETS VERKSAMHET.....	26
6.7 FORA FÖR SAMVERKAN I REGIONEN.....	28
6.8 AFFÄRSUTVECKLING.....	30
6.9 INDIKATORER FÖR SAMVERKAN.....	33
7 SLUTSATSER	34
7.1 ORGANISATION I STÄNDIG FÖRÄNDRING.....	35
7.2 OTYDLIGT PROCESSFOKUS.....	36
7.3 TEKNIK OCH NATURVETENSKAP HAR TRADITIONELLT TYDLIGARE FOKUS PÅ SAMVERKAN ÄN HUMANIORA.....	37
7.4 EN ÖNSKAN OM PROFESSIONALISERING.....	37
8 HUR KAN RESULTATET ANVÄNDAS?	37
8.1 INFORMERA OM SAMVERKAN VID UOH I SVERIGE.....	37
8.2 GODA EXEMPEL – INSPIRATIONSMATERIAL FÖR SAMVERKANSARBETET.....	38
8.3 PROFESSIONALISERING AV SAMVERKANSARBETET.....	39
9 BILAGOR	40
9.1 PRESENTATIONER FRÅN UOH.....	40
9.2 GODA EXEMPEL PÅ SAMVERKAN.....	45

Inre perspektiv på samverkan - organisation, arbetssätt och uppföljning

1 Sammanfattning

Studien har omfattat några av UniLink-lärosätenas arbete med samverkan för att identifiera goda exempel på hur detta kan ske på ett framgångsrikt sätt. Målet har varit att titta på strategier och organisation och hur samverkan har integrerats i den dagliga verksamheten. Även resultatmätning och målsättningsarbetet och hur detta utvecklas har studerats.

Som ett resultat av studien redovisas goda exempel på samverkansarbete som fungerar. Projektet har sammanställt ett "inspirationsmaterial" som kan användas i det dagliga arbetet med att utveckla samverkansuppgiften och dess olika delar. Materialet vänder sig, förutom till de personer som är direkt involverade i samverkansfunktionen, till lärare, forskare, övrig personal och studenter vid högskolor och universitet. Materialet är tänkt att ge vägledning och vara ett användbart verktyg i arbetet med samverkansuppgiften.

En beskrivning av tre "typiska" lärosäten ger en insikt hur olika högskolor löst sin samverkan. Lärosätena är valda så att de ska kunna vara en startpunkt för benchmarking av olika arbetssätt och organisationsformer.

Föreliggande rapport har utgjort ett delprojekt inom ramen för föreningen UniLinks nationella projekt 2006-2008¹ som finansierats med stöd av NUTEK och de deltagande lärosätena: Högskolan i Halmstad, Högskolan Kristianstad, Blekinge Tekniska Högskola, Södertörns högskola, Mälardalens högskola, Högskolan i Gävle, Mittuniversitetet och Högskolan Dalarna.

2 Studieupplägg

Studien är en fallstudie med ett abduktivt angreppssätt där olika sätt att samverka har studerats med ett perspektiv inifrån lärosätena. Under arbetets gång har ett empiriskt material vuxit fram och prövats mot en teoretisk förklaringsmodell. Under arbetet har det empiriska materialet och den teoretiska ansatsen växelvis utvecklats och utvärderats mot varandra. En ansats har varit att redovisa hur tre lärosäten med olika förutsättning arbetar med samverkansuppgiften. Denna ansats har sedan diskuterats i en bredare ansats med erfarenheter från flera svenska lärosäten. För att kommunicera studiens resultat har ett omfattande arbete lagts på att skapa ett inspirationsmaterial där det praktiska resultatet av samverkan redovisas. Länkar till detta material finns under avsnitt 9.

3 Varför samverka?

Samverkan skall vara ett arbetssätt som är integrerat i forskning och utbildning. Detta är särskilt tydligt vid de lärosäten som har mycket tillämpad forskning och profes-

¹ Det nationella projektet syftar till att stärka universitetens och högskolornas samverkan med det omgivande samhället, att förstärka möjligheterna för dem som arbetar med samverkansfrågor att delta i gemensamma aktiviteter, samarbeten och arbetsgrupper i syfte att utveckla lärprocesser och stimulera till utveckling och spridning av goda arbetssätt inom området.

sionsutbildningar. Flera av de intervjuade påpekar att det tar tid och måste få ta tid att utveckla samverkan, då det tidigare varit vanligt att se samverkan som "något som görs utöver forskning och utbildning, i mån av tid och intresse".²

Regering och riksdag har sedan 1940-talet ställt krav på universitet och högskolor att samverka med omvärlden med syftet att vara en drivkraft i samhällets utveckling. Under de senaste åren har detta förtydligats bl.a. i budgetpropositionen 2006³ där det framgår att regeringen ska "fortsätta överväga hur lärosätenas uppgift att i sin forskning och utbildning samverka med det omgivande samhället kan stärkas och utvecklas samt se över hur rapporteringen till riksdagen sker i detta avseende". Särskilt framhöll regeringen att uppdragsutbildningen skall erbjudas och marknadsföras av lärosätena. I budgetpropositionen 2007⁴ förtydligades lärosätenas regionala engagemang genom att samverka med den aktör som har det regionala utvecklingsansvaret i länet. I budgetpropositionen för 2008⁵ skrev regeringen att den prioriterar kommersialisering av forskningsresultat eftersom det stärker företagandet och tillväxten.

I Handelskammarens rapport *Högskolerankingen 2008* skriver man om *Samverkan* att "Det finns en stor outnyttjad potential i samverkan mellan lärosäten likväl som mellan lärosäten och näringsliv. I synnerhet mindre lärosäten har mycket att vinna på samarbeten både inom utbildning och inom forskning med andra lärosäten. En ökad samverkan innebär bättre använda resurser och ger samtidigt möjlighet för mindre lärosäten att gemensamt skapa den kritiska massa som behövs för framgångsrik forskning inom ett specifikt område. Samarbetet mellan lärosäten och omgivande näringsliv är centralt för den regionala kunskapsutvecklingen och tillväxten, men också för lärosätenas möjlighet att koppla samman teori och praktik"⁶.

3.1 Samverkan och högskolans uppdrag

Statsmakterna specificerar i regleringsbrev varje år de uppgifter som lärosätena skall utföra och återrapportera i årsredovisningen eller i särskilda rapporter. I regleringsbrevet för 2008⁷ framgår att universiteten och högskolorna utifrån sina respektive ansvars- och kompetensområden bör bidra till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013⁸

3.1.1 Krav enligt högskolelag och regleringsbrev

I högskolelagen kap 1 står: Högskolor skall också samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet (SFS 1996:1392).

I högskolelagen kap 3 finns följande krav på lärare:

² Intervju med lärare

³ Regeringens proposition 2005/06:01, *Budgetpropositionen för 2006*

⁴ Regeringens proposition 2006/07:01, *Budgetpropositionen för 2007*

⁵ Regeringens proposition 2007/08:01, *Budgetpropositionen för 2008*

⁶ Sydsvenska industri- och handelskammaren, *Högskolerankingen 2008*, Handelskammarens rapport nr 5, 2008

⁷ Regeringen, *Regleringsbrev för budgetåret 2008 avseende universitet och högskolor mm.*

⁸ Regeringen (2006), *En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013.*

1 § I en lärares arbetsuppgifter får ingå att ha hand om utbildning, forskning eller konstnärligt utvecklingsarbete samt administrativt arbete. Till en lärares uppgifter hör också att följa utvecklingen inom det egna ämnesområdet och den samhällsutveckling i övrigt som har betydelse för lärarens arbete vid högskolan. (Lag 1997:797)

Universitet och högskolor skall vart fjärde år särskilt redovisa lärosätets samverkan med det omgivande samhället inom utbildning och forskning/forskarutbildning. Detta skedde senast i samband med årsredovisningen för 2007. Av redovisningen skulle framgå

- vilken effekt samverkan med det omgivande samhället ger i olika delar av lärosätets verksamhet,
- vilken utveckling som skett efter redovisningen till regeringen 2003,
- hur lärosätena informerar om sin verksamhet,
- på vilket sätt universitet och högskolor utformat sina utbildningar i samverkan med arbetslivet och hur utbildningarna tillgodoser såväl studenternas efterfrågan som arbetsmarknadens behov,
- hur samverkan med det omgivande samhället sker inom lärosätets forskning och forskarutbildning, och
- hur lärosätets samverkansaktiviteter följs upp och utvärderas.

I regleringsbrevet finns också följande uppdrag som avser samverkan inom skolområdet:

De lärosäten som bedriver lärarutbildning skall medverka i regionala centra. Dessa centra skall främja bl.a. utveckling av lärarutbildningen och kompetensutveckling av lärare. Av årsredovisningen skall i förekommande fall framgå antalet och inriktningen av samverkansprojekt och samverkansaktiviteter vid de regionala centra.

3.2 Högskoleverket definierar samverkan

3.2.1 Högskoleverkets utvärdering 2004

Högskoleverket (HSV) utvärderade våren 2004 universitetens och högskolornas samverkan med omvärlden. Utvärderingen byggde på en enkät som skickades ut ungefär samtidigt som lärosätena arbetade med den rapport som enligt regleringsbrevet lämnades till regeringen i samband med Årsredovisningen 2003.

Högskoleverkets rapport *Högskolans samverkan* lämnades i december 2004⁹. Syftet med utvärderingen var enligt rapportssammanfattningen

”att ge perspektiv på och kunskap om hur universiteten och lärosätena samverkar med omvärlden. Ett mål är också att bidra till utvecklingen inom området. I utvärderingen ingår att lyfta fram de lärosäten som bedriver det bästa samverkansarbetet”.

Samverkan skall, enligt HSV, utvecklas utan att riskera den akademiska integriteten. Universitetens och högskolornas samverkan skall omfatta hela det omgivande samhället. Universitetet skall enligt Högskoleverkets utvärdering

- vara en mottagare av erfarenheter och problem från företag och organisationer,
- genomföra fort- och vidareutbildning i samarbete med viktiga intressenter,

⁹ Högskoleverket, *Högskolan samverkar*, rapport 2004:38R

-
- öka beredskapen för det livslånga lärandet, bl.a. genom att utveckla flexibla studieformer,
 - informera om möjligheten att vända sig till universitetet för information "av olika slag",
 - medverka i det fortsatta arbetet med de regionala tillväxtavtalen,
 - öka samverkan med offentlig sektor,
 - uppmärksamma allmänheten som idag är en bortglömd intressent,
 - ge forskare utbildning i forskningskommunikation/fortbildning,
 - på olika sätt arbeta med barn och ungdomar som målgrupp.

HSV tolkade utifrån statsmakternas intentioner målen för samverkan som

- demokratiutveckling
- kunskapsutveckling och tillväxt
- bättre utbildning

Med demokratiutveckling avses i utredningen uppgiften att informera om verksamheten. Det finns i skrivningarna tre aktivitetsområden, nämligen profilering, rekrytering och forskningskommunikation/folkbildning och exempel på aktiviteter är en informativ webbplats, trycksaker, mediarbete, forskarskolor, riktad information och nätverk

HSV bedömningsgrunder för **målet demokratiutveckling**

- Finns lärosätets utbildning och forskning allmänt tillgänglig (webbplats, trycksaker, medieservice...)?
- Betraktas forskningskommunikation/folkbildning som en del av samverkan i bl.a. styrdokument?
- Finns det verksamhet som ger förutsättningar för dialog och delaktighet med en bred allmänhet, för barn och ungdom samt för specifika yrkesgrupper?
- Anlitas lärosätet för att ta fram kunskaper för politiska beslut?
- Finns det incitament och stöd för den enskilde forskaren?
- Används biblioteket som en resurs i universitetets samverkan med omgivande samhälle?

HSV bedömningsgrunder för **målet kunskapsutveckling och tillväxt**

- Lärosätet tar ansvar för hela kunskaps- och innovationssystemet.
- Lärosätet erbjuder väl fungerande idé- och startmiljöer dels för start av bolag, dels för kunskapsöverföring mellan universitet och offentlig sektor eller näringsliv.

HSV bedömningsgrunder för **målet bättre utbildning**

- att lärosätet har en strategi för att planera, följa upp och revidera utbildningar mot efterfrågan på arbetsmarknaden
- att lärosätet systematiskt arbetar för att studenter under sin utbildning möter olika aktörer i omvärlden genom att lärare med erfarenheter utanför högskolan medverkar i utbildningen och att det finns verksamhet vid lärosätet som syftar till att underlätta studenternas kontakter med arbetsmarknaden och övriga samhället.

3.2.2 Högskoleverkets uppföljning 2008

Högskoleverket (HSV) publicerade 2008 sin uppföljning av samverkansarbetet¹⁰ och konstaterade där att den samverkan som sker med målet bättre utbildning har utvecklats särskilt starkt. Dialogen mellan lärosätena och det omgivande samhället om utbildningens innehåll och dimensionering har ökat. När det gäller samverkan med målet demokratiutveckling har forskningskommunikation för folkbildning blivit en tydlig del av samverkansuppgiften. Samverkan för kunskapsutveckling och tillväxt har fått en tydligare koppling till lärosätets mål framförallt genom en ökning av strategiarbetet inom lärosätena.

HSV:s bedömargrupp hade som uppgift att ta fram de lärosäten som utvecklats starkast sedan 2004. De fann att Umeå Universitet, Mittuniversitetet, Högskolan i Kalmar och Högskolan på Gotland haft den starkaste utvecklingen när det gäller samverkan för demokratiutveckling. För samverkan med målet kunskapsutveckling och tillväxt hade den starkaste utvecklingen skett vid Mittuniversitetet, Högskolan i Kalmar, Malmö högskola och Högskolan i Halmstad. Samverkan med målet bättre utbildning hade utvecklats starkt vid i stort sett alla lärosätena.

4 Hur samverkar högskolor 2008?

Att utveckla samverkan tar tid och de hinder som finns att integrera samverkan finns oftast i högskolans interna struktur. I allmänhet finner man att samverkan är väl integrerad i vissa s.k. professionsutbildningar och inom utbildningar i ekonomi och teknik¹¹. Ett lärosätes ålder, regionala tillhörighet, vilka utbildningar man ger och den forskning man bedriver påverkar lärosätets möjlighet till samverkan.

I ett försök att analysera olika lärosätens organisation och arbetssätt i samverkan har vi valt tre lärosäten med olika förutsättningar inom dessa fyra områden. Vi gör inget anspråk på att det finns ett orsakssamband mellan de fyra kriterierna och arbetssätten. Struktureringen används för att det skall vara lättare för ett lärosäte att identifiera sig med någon av de tre beskrivna modellerna i sitt eget förbättringsarbete. De studerade lärosätena kan beskrivas enligt nedan med de olika förutsättningar för sitt samverkansarbete som de hade 2007/2008.

¹⁰ Högskoleverket, *Högskolan samverkar vidare*, Rapport 2008:10 R.

¹¹ Högskoleverket, *Högskolan samverkar vidare*, Rapport 2008:10 R

Tabell 1. Några utvalda drag för tre svenska högskolor

	Ålder och omslutning	Regional tillhörighet	Utbildningsutbud	Forskning¹²
Den lilla högskolan (HKr)	10 år med nuvarande inriktning 357 mkr	Ett av fyra lärosäten i regionen	Läro- och lärutbildning, hälsa o samhälle, ekonomi	48 mkr varav 35 % extern finansiering varav 9 % Vet.råd
Den entreprenöriella högskolan (HH)	Firar 25 årsjubileum 2008 404 mkr	Ensam i regionen	Läro- och lärutbildning, hälsa o samhälle, ekonomi o teknik	83 mkr varav 52 % extern finansiering, varav 4 % Vet.råd
Det regionala universitetet, MIUN)	Universitet sedan 1/1 2005, högskola sedan 1991. 735 mkr	Campus i flera regioner	Läro- och lärutbildning, hälsa o samhälle, ekonomi o teknik	264 mkr varav 35 % extern finansiering, varav 2 % Vetenskapsrådet

4.1 Den lilla högskolan

4.1.1 Övergripande mål

Under de senaste åren har **Högskolan Kristianstads** övergripande strategiarbete väglett av visionen att "Utbilda Sveriges mest anställningsbara studenter". Högskolans samverkan med näringsliv och samhälle uttrycks i högskolans motto om att utbilda *kvalificerade, kompetenta och kritiskt tänkande* människor som arbetsmarknaden efterfrågar. Detta åstadkoms bl.a. genom att alla utbildningsprogram innehåller en verksamhetsförlagd utbildningsdel. Den verksamhetsförlagda delen av utbildningen, utgör snittet mellan forskning, utbildning och arbetsliv. Verksamhetsförlagd utbildning är forskningsanknuten och vetenskapliggjord praktik. På detta sätt förenas forskning (det vetenskapliga vetandet), undervisning och arbetsliv (det praktiska vetandet). Naturlig och fördjupad samverkan med det omgivande samhället är en förutsättning för att kunna genomföra verksamhetsförlagd utbildning i samtliga utbildningsprogram. Ett sådant arbete skapar dessutom förutsättningar för forsknings- och utvecklingssamarbete.

4.1.2 Organisation och arbetssätt

Under 2007 har ett genomgripande utvecklingsarbete genomförts vars syfte var att göra högskolan än mer konkurrenskraftig. Förändringen innebär att högskolans sex institutioner försvinner och ersätts av en organisation som lägger grunden för ständiga kvalitetsförbättringar med kunskapsproduktionen i centrum. Lärare och forskare samlas i kunskapsgrupper och de administrativa processerna görs mer enhetliga.

Tillsammans med ekonomiutbildningen domineras Högskolan Kristianstad av två stora verksamheter, läro- och lärutbildning och sjuksköterskeutbildning. Till högskolans profilområden hör också den så kallade biosfärrelaterade verksamheten, som innefattar utbildning och forskning inom akvatisk biologi och kemi, vattenvård, landskapsvård mm.

¹² Högskoleverkets årsrapport 2008, *Universitet & högskolor*, Rapport 2008:19 R

När det gäller samverkan med andra lärosäten har förändringar skett under det senaste året. Högskolan Kristianstad deltar aktivt i Öresundsuniversitet och medverkar i ledarskapsutbildning tillsammans med högskolorna inom det så kallade Sydostsamarbetet. Högskolan Kristianstad har också tecknat ett samarbetsavtal med SLU Alnarp. Rektorerna i Lund och Kristianstad har enats om att starta en gemensam lärarutbildning i Helsingborg.

För att utveckla samverkansarbetet har vicerektor för samverkan fått i uppgift att ta fram ett organisationsförslag. I detta arbete finns flera delar, några som redan är i full gång och några som är under utredning.

- lärarna/forskarna skall få utbildning om sina uppgifter för att göra tydligt vad som är samverkan
- sektionscheferna skall avsätta resurser för samverkan och leda arbetet samt ansvara för den årliga återrapporteringen
- samverkansutskottet är ett utskott under nämnderna och är under formering
- vicerektor för samverkan sammanhållande
- arenorna ska samla interna och externa aktörer i en mötesplats på Krinova Science Park
- VFU finns inom samtliga program och centrala resurser skapas för bl.a. administration av aktiviteterna
- alumni utreds hösten 2008 av högskolan och ett förslag väntas innan årsskiftet hur den verksamheten skall kunna integreras i samverkansarbetet.
-

4.2 Den entreprenöriella högskolan

2005 fastställde högskolestyrelsen för **Högskolan i Halmstad** lärosätets första strategi för samverkan. Huvudinslagen i denna var dels att koppla samverkan till lärosätets vision och strategier för utbildning och forskning, dels att vara ledstjärna för att utveckla en funktionell samverkansorganisation. I december samma år sjösattes en ny basorganisation för samverkan som fick namnet Enheten för kontakter och samverkan, EKS. I organisationen finns en kategori personal benämnd *samverkansspecialist*. Några av dessa specialister arbetar centralt och lärosätesövergripande medan flertalet är verksamma i sektionsmiljöerna. Högskolan har därtill inrättat en ny funktion, högskoleråd, som bland annat arbetar med strategiska samverkansfrågor på rektorsnivå.

Enheten för kontakter och samverkan har det övergripande ansvaret för samverkan och samverkansansvariga finns på samtliga fem sektioner. Syftet med organisationen är att stärka Högskolans inre arbete med samverkan så att en bra balans uppnås mellan det som bäst låter sig göras nära utbildning och forskning respektive det som bör samordnas på lärosätesövergripande nivå.

4.2.1 Övergripande mål

Högskolan i Halmstads förhållningssätt till samverkan är att den skall vara (i teori och praktik) integrerad med forskning och utbildning. Det är ett aktivt ställningstagande och innebär att samverka uppfattas som ett mervärde. Detta synsätt innebär samtidigt att samverkan har en egennytta i perspektivet av att utgöra en kvalitetsgarant för utbildningen och därigenom för studenterna. Samverkan ger helt enkelt en kvalitets-

höjning för Högskolans utbildningar. På samma sätt berikar samverkan forskning, inte minst genom att forskningen blir mer relevant.

Under 2007 fastställdes en reviderad strategi för samverkan av Högskolestyrelsen. I den anges hur stödet för temaprocesserna (se nedan) samverkan, innovation och välbefinnande skall organiseras liksom att EKS roll med den formella kopplingen till sektionerna tydliggörs. Uppföljning av samverkan liksom verksamhet kopplad till Högskolans temaområden sker inom ramen för Högskolans kvalitetsarbete, vilket innebär att chefen för EKS rapporterar till Högskolans kvalitetsråd. Chefen för EKS ingår dessutom i Högskolans ledningsgrupp. Högskolans kvalitetssystem utgör en struktur inom vilken samverkansverksamheten utförs. Det innebär att det finns fastställda rutiner och arbets sätt för verksamheten samt att uppföljning och utvärdering sker kontinuerligt och efter fastlagd plan. I förekommande fall finns, exempelvis i projekt som genomförs tillsammans med externa partner, särskilda styrgrupper och särskilda uppföljningsmoment.

4.2.2 Organisation och arbets sätt

Spindelmodellen – samverkan i praktiken.

Samverkan vid Högskolan i Halmstad organiseras i en matrisorganisation. Syftet med denna modell är att skapa en balans för att kunna bedriva samverkan där det i organisationen passar bäst. I praktiken innebär det att samverkan alltid sker i den ämnesgrupp där det bäst lämpar sig hellre än i en administrativ enhet på lärosätessövergripande nivå.



Högskolan i Halmstads samverkan bedrivs i en matrisorganisation.

Det skall samtidigt poängteras att den bakomliggande orsaken till att också bedriva och organisera samverkan på lärosätessövergripande nivå är en medveten strategi för att samordna, pådriva och stimulera samverkansaktiviteter. Den centrala funktionen skall därtill vara en servicefunktion för verksamheterna i sektionerna. I samordningsfunktionen ingår att ha överblick över de samverkansverksamheter som pågår för att

möjliggöra samordningsvinster och för att undvika dubbelarbete och parallella likartade processer.

Sett ur ett externt perspektiv handlar det om att Högskolan i Halmstad skall ha en tydlig ingång för aktörer som söker kontakt och inte redan har etablerade kontakter vid lärosätet.

Det är viktigt i sammanhanget att framhålla att det inte en gång för alla är fastslaget vilka aktiviteter och verksamheter med samverkansfokus eller -inslag som skall vara sektionsbaserade respektive lärosätesövergripande. Det är en balansgång där hänsyn tas i varje enskilt fall, dels till aktivitetens art och karaktär, dels till Högskolans långsiktiga profilering. Det innebär att omprövningar och avvägningar sker ständigt i relation till omständigheter och vad som är bäst för lärosätet som helhet, involverade aktörer i omvärlden och verksamheten inom Högskolan. Matrisorganisationen med spindelmodellen – där kroppen utgör EKS, benen representeras av de medarbetare som är verksamma både på EKS och vid en sektion samt fötterna som har sin tjänst på sektionerna – har visat sig vara en fungerande grundstruktur. Högskolan hade redan tidigare en modell med en centralt placerad enhet som administrerade och utförde samverkansaktiviteter med tentakler till sektionerna. Det var emellertid en mycket mer sammanhållen enhet som tenderade att hamna mer och mer utanför akademien.

4.3 Det regionala universitet¹³

4.3.1 Övergripande mål

Mittuniversitetets samverkan med näringsliv och samhälle är ett led i strävandena att utveckla utbildning och forskning, i vilka samverkan skall vara en integrerad och naturlig del. Mittuniversitetets mål skall vara att skapa externa relationer där man tar ett gemensamt ansvar för resultatet i ett vinna-vinna förhållande.

Följande övergripande mål skall styra Mittuniversitetets arbete med samverkansuppgiften:

- Mittuniversitetet skall genom sin organisationsstruktur poängtera vikten av lärare/forskare, studenters och institutioners nära samverkan med näringsliv, myndigheter, kommuner och övriga organisationer;
- Mittuniversitetet skall ha tydliga incitament för samverkansarbete bland lärare/forskare;
- Ingångarna till högskolan skall vara tydliga och enkla;
- Mittuniversitetet skall bidra till kompetensutvecklingen inom regionen;
- Arbetet med samverkansuppgiften skall regelbundet utvärderas.

4.3.2 Organisation och arbetssätt

Samverkan med omgivande samhälle bedrivs från olika utgångspunkter. För att samverkansarbetet skall tas på allvar måste ledningen ta ett tydligt ansvar. Det är också viktigt att medarbetare på olika nivåer har kunskap om de olika uppgifter och roller som finns inom samverkansuppgiften.

¹³ Mittuniversitetet, *Mittuniversitetets samverkan med omgivande samhälle*, Dnr MIUN 2005/877

Organisationen och arbetssättet innebär sammanfattningsvis att

- *Lärarna/forskarna* får en adekvat utbildning om sitt ansvar när det gäller samverkansuppgiften samt att de får tydliga incitament för att delta i samverkansarbetet.
- *Prefekterna* ges ett tydligt ansvar för samverkansuppgiften. De har ansvaret för att samverkansarbetet bedrivs på ett ändamålsenligt sätt inom sina respektive institutioner.
- På varje institution ska det finnas en *studierektor för samverkan*.
- Det ska finnas *programstödsgrupper* för varje program.
- Det ska finnas *kontaktmäklare* på campus i Härnösand, Sundsvall och Östersund.
- Rektor utser en av prefekterna till *vicerektor för samverkan* på 20 % under en uppdragsperiod.
- Det skapas ett *samverkansforum* med vicerektor som ordförande.

Lärarna/forskarna

Lärare i grundutbildningen skall arbeta med samverkansuppgiften inom sitt ämne och sina kurser. I detta arbete ingår t.ex. studiebesök, externa föreläsare och kontakter, exempel från näringslivet i undervisningen etc. liksom praktik.

Det är viktigt att lärarna får incitament och i vissa fall resurser för att arbeta med samverkan i utbildningen. Resurser för samverkan i utbildningen måste hämtas ur grundutbildningen.

För att medarbetare vid MIUN skall få kunskap om "förhållningssättet samverkan" kan en rad aktiviteter genomföras:

- intern utbildning till alla anställda som representerar Mittuniversitetet i olika organ,
- regelbundna interna samlingar med diskussioner om Vad vi gör, För vem och Hur. Vilka föreställningar bör det finnas om samverkansarbetet/tredje uppgiften inom Mittuniversitetet?
- informationsförmedling utåt som utgår från en gemensam bild som diskuteras på samlingarna enligt ovan,
- ett centralt framtaget OH-material avseende samverkan,
- en obligatorisk "samverkanskurs" på samma sätt som docentkurs kan övervägas
- ett moment om samverkan och lärarens/forskarens roll i det arbetet inarbetas i introduktionskursen för nyanställda.

Prefekterna

Prefekterna har ett stort ansvar och måste t.ex. i tjänsteplaneringen tydligt uttrycka att samverkan ingår i den tid som avsätts för utbildning och forskning och måste utveckla incitament för arbetet med samverkan etc. Prefekterna föreslås utse en studierektor för samverkan på sin institution. Dessa studierektorer skall vara en kontaktväg in i institutionen vad gäller examensarbeten, uppsatser, forskningssamverkan, uppdragsutbildning och andra uppdrag.

- I anställningsordningen skall det markeras som meriterande att ha deltagit i samverkansuppgiften. Tydliggör samverkansarbetet i arbetstidsavtalet.
- Samverkansarbetet bör premieras i den individuella lönesättningen.

Studierektor för samverkan

Studierektor för samverkan innebär att i samarbete med lärare och forskare ta fram lämpliga förslag till samverkan på varje kurs. Det innebär att ta emot förfrågningar om uppdrag, projekt och andra samverkansinitiativ från näringsliv, myndigheter, kommuner och organisationer, upprätta offerter och kontrakt samt hålla kontakt med uppdragsgivare och beställare. Planeringen görs i samarbete med prefekt och avdelningschefer. Studierektor för samverkan inom en institution arbetar exempelvis med följande uppgifter:

- Verkar för att det finns fungerande Programstödsgrupper.
- Har överblick över samverkansaktiviteterna på institutionens utbildningar.
- Stöttar lärarna med förslag till möjliga samverkansaktiviteter inom utbildningar/kurser.
- Främjar utveckling av uppdragsutbildning.
- Arbetar med offerter och kontrakt.
- Har nära kontakt med kontaktmäklarna (som har de universitetsövergripande externa kontakterna)
- Är ledamot i Samverkansforum och återrapporterar till sin prefekt det som avhandlats.
- Avrapporterar institutionens samverkansarbete i verksamhetsberättelse och årsredovisning.

Programstödsgrupper

I arbetet med grundutbildningsstrategin som gjordes vid MIUN framhölls betydelsen av arbetslivsanknutna utbildningar och samverkan med intressenter utanför universitetet för att utveckla utbildningen. I detta ligger en kvalitetsaspekt likaväl som en ökad attraktion för presumtiva studenter.

Programstödsgrupper är knutna till utpekade utbildningsprogram och är en metod att i organiserade former öka dialogen mellan Mittuniversitetets lärare och regionens arbetsgivare. I programstödsgrupperna ingår t.ex. programansvariga, lärare, studenter samt representanter från näringsliv eller organisationer. De senare är referenser avseende arbetslivsrelaterade utbildningsmoment och resurspersoner i jakten på praktikplatser, fadderföretag, ex-jobb/ uppsatser, gästföreläsningar eller feriearbeten. Centralt placerade handläggare kan initiera möten mellan lärare, studenter och yrkesverksamma och vara ett stöd i arbetet med arbetslivskontakter i utbildningsprogrammen.

Kontaktmäklare

På varje campus (Härnösand, Sundsvall och Östersund) finns en *kontaktmäklare*, dels för att upprätthålla relationer med närområdets företag och offentlig sektor och utgöra en ingång till universitetet, dels för att arbeta inåt i organisationen och vara en

resurs för institutionerna i deras omvärldskontakter. Kontaktmäklarna arbetar således dels utifrån ett myndighetsövergripande helhetsperspektiv, dels utifrån behov och intressen på olika institutioner på det campus där de är placerade. Akademien skall agera beställare av samverkans tjänster.

Målet med det myndighetsinriktade arbetet är bl.a. att uppfylla dels de krav och förväntningar som statsmakterna formulerar i regleringsbrevet, dels de förväntningar som regionen har på universitetets deltagande i olika grupper och fora. I mäklarnas arbete ingår att informera intressenter utanför universitetet och de deltar också i anordnandet av olika aktiviteter på campus. Mäklarna arbetar då *utåtriktad* och är en ingång in i universitetet för externa intressenter.

Kontaktmäklarna arbetar också *inåtriktad* med samverkansuppgiften genom att stimulera möten mellan akademi, samhälle och näringsliv och kan därigenom hjälpa institutioner att uppbygga kontakter. En av mäklarnas uppgifter är att på olika sätt stödja lärare i arbetet med att uppbygga och vidmakthålla kontakter.

Kontaktmäklarna

- skall arbeta med ett Mittuniversitetsperspektiv kombinerat med en stark förankring i närregionens myndigheter, näringsliv, kommuner och organisationer,
- kan representera universitetet i externa sammanhang,
- anlitas av rektor för uppdrag externt,
- får definierade uppdrag av akademien, t.ex. för att arbeta med att finna externfinansiering i EU-projekt,
- kan i ett initialskede fungera som lots och koordinator för lärares/forskares näringslivskontakter,
- skall hålla nära kontakt med studierektorerna för samverkan på de institutioner som finns på orten,
- anordnar exempelvis en årlig entreprenördag, deltar i Öppet hus och stöttar kårerna då de anordnar arbetsmarknadsdagar,
- ingår i Samverkansforum.

Vicerektor för samverkan

En *vicerektor för samverkan* utses (på deltid) med det universitetsövergripande ansvaret att driva och samordna frågor kring samverkan internt i organisationen. Vicerektorns roll är således inte att svara för utåtriktade kontakter.

En av prefekterna utses till vicerektor för samverkan på 20 procent av en tjänst under en uppdragsperiod. Valet av en av prefekterna motiveras av att det är prefekten som på respektive institution har ansvar för att samverkansuppgiften fullföljs. Gemensam diskussion och utveckling i prefektkretsen är därför viktig.

Vicerektorn skall i sitt arbete fokusera samverkan inom utbildningen samt demokrati-aspekten i samverkansarbetet. Hon eller han skall ges möjlighet att utforma sin roll i enlighet med de intentioner som redovisas i samverkansutredningens arbete. Vicerektorn svarar för att samverkan finns på prefektrådets agenda och kan göra föredragningar, leda informationsutbyte och diskussioner. Viktiga aspekter i vicerektorns arbete är att skapa förståelse för och kunskap om samverkansuppgiften i organisatio-

nen och att samordna akademins behov av insatser från kontaktmäklarna och ge formella uppdrag till dessa. För att utveckla den interna diskussionen och utvecklingen av samverkan inom grundutbildningen är vicerektorn inledningsvis ordförande i det föreslagna Samverkansforum. Vicerektorn kan också ta initiativ till seminarier med deltagande av t.ex. prefektråd, studierektorer för samverkan, lärare/forskare och externa intressenter för ett brett informations- och kunskapsutbyte.

Samverkansforum

Samverkansforum utgörs av de tre kontaktmäklarna, institutionernas studierektorer för samverkan, externa företrädare samt studenter. Uppgiften är informations-, kontakt- och erfarenhetsutbyte. Varje institution återrappporterar sina samverkansaktiviteter och mäklarna redovisar t.ex. myndighetsövergripande händelser och aktiviteter. Vicerektor för samverkan är ordförande i rådet med en av kontaktmäklarna som ställföreträdare.

5 Att mäta och följa upp samverkansuppgiften

Lärosätena ska som tidigare sagts vart fjärde år, nästa gång i samband med årsredovisningen för 2011, redovisa hur lärosätets samverkansaktiviteter följs upp och utvärderas. Under åren har lärosätena från olika håll fått kritik för bristande systematik i sitt uppföljnings- och utvärderingsarbete rörande samverkansuppgiften (se nedan).

Att kunna mäta samverkansuppgiften är en förutsättning för styrning och kvalitetssäkring av lärosätenas uppgifter. I likhet med flera andra aktörer (se nedan) har även medlemmarna inom UniLink diskuterat behovet av att utveckla lärosätetsgemensamma indikatorer för området, vilka ska kunna användas för intern styrning och för extern rapportering. Kan man med hjälp av lärosätetsövergripande indikatorer göra relevanta jämförelser såväl mellan olika lärosäten som inom jämförbara ämnen/discipliner?

Inom ramen för det nationella projektet var ambitionen därför att kartlägga lärosätenas arbete med uppföljning av samverkansuppgiften för att finna goda exempel på hur detta kan ske på ett systematiskt sätt. Vilka metoder används redan idag för uppföljning av lärosätenas samverkansuppdrag? Vilka insatser skall följas upp och mätas? Är det möjligt att identifiera indikatorer som är gemensamma för samtliga lärosäten? Hur förhåller sig då resultatuppföljningen inom området till respektive lärosätets övergripande mål med sin verksamhet, där samverkansuppdraget/-arbetet ska utgöra ett integrerat förhållningssätt. Frågan om vem som ska mäta vad, har också väckts.

Föreningen UniLink har i föreliggande rapport velat lyfta fram några av de tankar som 2008 finns bland medlemmarna. Vi konstaterar att uppföljning och mätning av samverkansarbetet vid lärosätena är ett viktigt område som måste förbättras och utvecklas. Arbetet har bl.a. skett genom studier av policy- och styrdokument från lärosätena, studieresa till brittiska universitet som har en lång tradition av arbete med olika former av kvalitetsuppföljning samt intervjuer med representanter från samverkansavdelningarna.

5.1 Mäter lärosäten samverkan idag?

I samband med Högskoleverkets uppföljningsstudie över lärosätenas arbete med samverkansuppgiften våren 2008, väcktes stora förhoppningar att flera av frågeställningarna ovan skulle besvaras.

Högskoleverket konstaterar i sin rapport *Högskolan samverkar vidare*¹⁴ dels att indikatorer för att mäta samverkan behövs, dels att få lärosäten mäter sitt samverkansarbete: "Det är förvånande att så få lärosäten har uppföljningsbara målsättningar för sitt samverkansarbete."¹⁵ Högskoleverkets bedömargrupp anser också att lärosätena "kan bli mer effektiva på att samverka och göra väl underbyggda prioriteringar om man formulerar uppföljningsbara mål och känner till insatta resurser."¹⁶ I rapporten presenterades dock inga färdiga förslag till lärosätessammansatta indikatorer. I nedanstående tabell framgår vilka indikatorer lärosätena själva mest frekvent har förslagit, för att följa upp och mäta samverkansarbetet.

Tabell 1. Tabell över de av universiteten och högskolorna mest föreslagna indikatorerna per samverkanskomponent¹⁷

Samverkanskomponent Frekvens	Samverkan för demokratiutveckling	Samverkan för kunskapsutveckling och tillväxt	Samverkan för bättre utbildning
1. (vanligast föreslagna indikatorn)	Populärvetenskapliga artiklar	Bolagsbildningar	Uppdragsutbildning
2.	Publika evenemang	Uppdragsforskning	Etablering på arbetsmarknaden för alumnerna
3.	Deltagande i medier från forskare och lärare	Företagsdoktorander; projekt i holdingbolaget; patentansökningar och licenser i förhållande till forskningsvolym	Praktik; examensarbeten och uppsatser i samarbete med näringslivet eller offentlig

Högskoleverkets årliga sammanställning¹⁸ av nyckeltal för lärosätenas verksamhet är mätningar av verksamhet inom högskolan och redovisar uppgifter som beskriver lärosätenas storlek och verksamhet med ett antal kvantitativa mått, inklusive resultatmått som examina och studenternas poängproduktion. Denna sammanställning, av nästan 70 nyckeltal, beskriver och analyserar utvecklingen vid landets lärosäten. Idag finns dock inga nyckeltal som speglar lärosätenas samverkansarbete.

I studien *Att mäta samverkan – förslag till indikatorer* som föreningen Vetenskap och allmänhet (nedan kallad VA) utarbetat, redovisas både en internationell översikt av mätningar vid lärosäten och en översikt av svenska lärosäten. När det gäller de svenska lärosätena konstaterar rapporten: "Värdering av samverkan ingår i riktlinjerna för tjänstetillsättningar och omnämns i anställningsprofiler för professorer och andra tjänsteutlysningar på flera svenska universitet och högskolor. Riktigt hur mycket

¹⁴ Högskoleverket 2008:10R, *Högskolan samverkar vidare*, s.103f

¹⁵ Ibid. s. 103

¹⁶ Ibid. s. 105

¹⁷ Högskoleverket 2008:10R, *Högskolan samverkar vidare*

¹⁸ HSV, *Universitet & högskolor, HSV årsrapport 2008*, Rapport 2008:19 R

vikt som i realiteten läggs vid dessa faktorer jämfört med andra meriter är oklart. Intrycket av både styrdokument och programbeskrivningar är att samverkansformuleringarna är vagare än andra faktorer, vilket kan medföra ett stort mått av godtycke när dessa meriter ska bedömas.”

I vår kontakt med lärosätena framgår det tydligt att de flesta söker efter ett sätt att följa upp och styra verksamheten. I likhet med VA menar vi bl.a. att ett sätt att åstadkomma en attitydförändring beträffande samverkansarbetet är att tydligt värdera samverkan vid resurstilldelning genom att på ett formellt sätt mäta lärosätets insatser. Det är också viktigt för den enskilde forskaren att samverkansaktiviteter värderas och premieras vid exempelvis tjänstetillsättning. Tydliga indikatorer behöver tas fram för att detta ska kunna bli verklighet.¹⁹ Nedan har vi dock begränsat resonemanget till att röra uppföljning, mätning och indikatorer på lärosätetsnivå/organisationsnivå, och inte sådant som värderar enskilda forskare/lärares arbete med uppgiften.

Vi menar att VA:s förslag är mycket ambitiöst utformat, men skulle kräva allt för mycket arbete av lärosätena för att fullt ut kunna genomföras. I forsknings- och innovationspropositionen (prop. 2008/2009:50) *Ett lyft för forskning och innovation* framkommer att de kvalitetsindikatorer som kommer att tillmätas betydelse för ett lärosätets basfinansiering för forskning är s.k. bibliometrisk data, d.v.s. citering och publicering samt hur väl lärosätet lyckas attrahera extern finansiering för forskning.

Även VINNOVA har, både i sin rapport om *Nyckelaktörsprogrammet*²⁰ och i sitt *Förslag till forsknings & innovationsstrategi*²¹, pekat på vikten av kraftsamling och faktabaserade satsningar där indikatorer och utvärderingar av verksamheter spelar en viktig roll. VINNOVA har tagit fram en faktasamling med frågor som lärosätena kan använda för att följa upp och förbättra sitt samverkansarbete.

Det kan konstateras att såväl Högskoleverket som VA tar fasta på hela spektrumet av aktiviteter och insatser inom det som klassificeras som samverkansuppgiften, medan VINNOVA främst fokuserar på den aspekt som kallas samverkan för hållbar tillväxt²².

Definitioner av uppdraget är något som vi ständigt återkommer till, d.v.s. vad menas med att samverka med det omgivande samhället. Högskoleverket har ett mycket brett perspektiv, där även rekrytering och profilering betraktas som en del av högskolans samverkansarbete, medan t ex VINNOVA endast är intresserad av hur högskolorna arbetar med nyttiggörandet av främst forskning till befintligt näringsliv och/eller start av nya bolag.

¹⁹ Föreningen Vetenskap & Allmänhet, *Att mäta samverkan*, juni 2008. Förslag på indikatorer, viktning och resonemang återfinns också i bilaga 9 i utredningen Resurser för kvalitet (SOU 2007:81). I denna utredning föreslås att högskolornas uppgift att samverka med det omgivande samhället ska utgöra en del av de framtida lärosätetsgranskningarna som kommer att ligga till grund för minskad eller ökad resurstilldelning.

²⁰ VINNOVA, *University Strategies for Knowledge Transfer and Commercialisation*, VR 2008:17, ISBN: 978-91-85959-29-7

²¹ VINNOVA, *Forskning för innovation och hållbar tillväxt*, VP 2008:01

²² VINNOVA, *Faktainsamling för uppföljning av lärosätenas aktiviteter syftande till samverkan för tillväxt*

I Svenskt näringslivs studie från 2008, *Akademi eller verklighet*²³ framhålls att samverkan är viktig men ändå att samverkan är ett kvalitetsmått i skymundan. Ofta saknas både verktyg för utvärdering och konkreta mål för utveckling. En annan slutsats i studien är: "Det råder idag ingen tvekan om att det finns brister i lärosätenas förmåga att samverka för att därigenom utveckla studenternas självständiga och prövande tänkande. Istället utbildas studenter för en framtida forskningskarriär. För att förbereda studenterna för det kommande arbetslivet och påverka deras karriärmöjligheter krävs en bättre anpassning till arbetsmarknadens behov."

5.2 Hur används nyckeltal och indikatorer?

Nyckeltal och indikatorer används i kvalitetsarbetet för att följa upp sin verksamhet/sina insatser i syfte att göra jämförelser och/eller förbättringar. Man samlar data (mäter), bestämmer hur data skall användas (mätetal) och jämför dem med ett önskvärt läge (benchmark) för att bedöma utvecklingen.

Nyckeltal är ett mått eller värde som ger information och används när man vill göra jämförande analyser av en verksamhet. Nyckeltal används för att tydliggöra väsentliga skeenden inom en verksamhet. Nyckeltalen är ofta försök att konkretisera och förenkla förhållanden som i grunden är komplicerade och särskilt betydelsefulla för en verksamhet. De kan vara inriktade på en rad områden som t.ex. grundutbildning, forskarutbildning, personal och ekonomi. Exempel på kvantitativa nyckeltal som finns i högskolornas årsredovisning är antal nybörjare, antalet examina, antalet anställda, omslutning och forskningsfinansiering.

Nyckeltals användning för uppföljning och styrning skiljer sig mellan olika organisationer och även om nyckeltal redovisar samma saker kan de sällan användas för att jämföra två organisationer. Detta beror framförallt på att nyckeltalet inte kan förklara de underliggande faktorernas resultatpåverkan. Däremot fungerar de bra när man vill följa hur en och samma organisation förändras över tiden. Det är därför vanligt att samma nyckeltal tas fram över en längre tidsperiod.

Ett begrepp som ofta används synonymt med nyckeltal är *indikator*. Termen indikator betyder i dagens språkbruk tecken, visare, mätare eller mätinstrument. En definition är också att en indikator är ett enkelt statistiskt mått med vars hjälp information kan presenteras i lättfattlig form. Det betyder att både nyckeltal och indikatorer är förenklade sätt att beskriva en komplex verklighet.

En indikator är ett koncentrat av stora mängder information som vanligen finns utspridd på flera olika källor. Inom företag och förvaltningar kan man använda indikatorer då man ställer upp mål och följer upp hur målen realiserar. Tolkningen av indikatorerna är avhängig hur väl de kan definiera klara mål. Till en indikator/nyckeltals grundkaraktär hör att den förenklar saker och ting, vilket innebär att man inte kan dra säkra slutsatser utifrån en eller några få indikatorer. En indikator avslöjar i sig inte de bakomliggande orsakerna men kan ge en signal till att samla in kompletterande data.

²³ Svenskt näringsliv, *Akademi eller verklighet*, Rapport Publicerad: 2008-03-18

En systematisk metod för analys av denna typ av data är det *balanserade styrkortet*. Hur balanserade styrkort kan användas behandlas inte här. Ekonomistyrningsverket har information i rapporten *Styrkortet i praktiken* för den som vill veta mera²⁴.

En annan metod för uppföljning och mätning har utarbetas av Nutek²⁵ som gjort följande definition av indikator:

- En indikator ska vara tydligt definierad. Det ska tydligt framgå vad det är som ska mätas, avgränsningar och eventuell måttenhet.
- Det bör framgå hur en indikator mäts, d.v.s. en källa för mätningen. Med detta avses t.ex. en enkätundersökning, databasfakta eller annan rapportering från dem som deltagit i insatsen.

Målformuleringar brukar vanligtvis vara uppdelade på tre nivåer: i) aktivitetsmål (utfall), ii) resultatmål och iii) effektmål. När man formulerar mål för sin verksamhet och de insatser som ska genomföras, bör man således samtidigt utarbeta indikatorer som på ett relevant sätt mäter måluppfyllelse på rätt nivå. Indikatorerna ska således kopplas till rätt målformuleringsnivå, d.v.s. aktivitets-/utfallsindikatorer, resultatindikatorer respektive effektindikatorer

Indikatorer och nyckeltal används för att

- följa upp resultaten i relation till verksamhetens mål
- visa om arbetet går i rätt riktning och i rätt takt
- visa hur verksamheten "mår"
- ge underlag för åtgärder och beslut.

I denna studie har både nyckeltal och indikatorer studerats. Vi har då antagit att nyckeltal är sådana som används för specifika, mätbara och kvantitativa förhållanden medan indikatorer används när flera viktiga faktorer inverkan skall presenteras. Det innebär bl.a. att ett nyckeltal i vissa fall också kan vara en indikator. Det är relativt vanligt att se antalet studenter på en utbildning som en indikator på kursens attraktivitet och att följa ett nyckeltal "antal sökande" till en utbildning som en indikator på om de uppsatta budgetmålen kan nås.

Om ett nyckeltal ska ha någon betydelse måste det vara möjligt att kvantifiera. Det innebär att det måste gå att definiera och att det måste gå att mäta. I de tidigare refererade studierna visar flera att policydokument på lärosätena ofta definierar samverkan alltför svagt för att det ska gå att använda för nyckeltalsmätning, både för individer och för organisationen i sin helhet.

Det är också viktigt att inte skapa för många nyckeltal för då är det inte möjligt att kunna fokusera på dem som verkligen betyder något. Det innebär inte att ett lärosäte bara ska ha tre eller fyra nyckeltal. Varje enhet inom organisationen kan ha tre eller fyra nyckeltal som alla stöder lärosätets men samtidigt gör det möjligt att fokusera på den egna enhetens bidrag till helheten.

När man använt nyckeltalen en tid och har ett förtroende för att de verkligen avspeglar utvecklingen har organisationen också fått ett utomordentligt beslutsstöd vid stra-

²⁴ <http://www.esv.se/download/18.381a53100506cbef980002145/2000-16.pdf>

²⁵ Nutek NYTTA –Nuteks system för uppföljning och utvärdering 2007 s. 14

tegiska förändringar. Det blir då möjligt att kunna följa hur förändringen blir i detalj och hur de påverkar organisationens mål. Utan tydligt beskrivna mål och utan uppföljning av dem, kan man överhuvudtaget inte veta om förändringen är till det bättre eller sämre.

När man sedan konstaterar att det blivit bättre är det viktigt att dela med sig av den informationen både uppåt och nedåt i organisationen, framgång skall delas med alla. Och framgång föder framgång.

5.3 Exempel på lärosäten som – trots allt – mäter aspekter av sitt samverkansarbete idag

Förutom den rapportering som Utbildningsdepartementet och Högskoleverket efterfrågar, sker trots allt uppföljningar och mätningar inom området hos många lärosäten. Ett område som fått ökat fokus under de senaste åren är "anställbarhet" och detta har medfört att både lärosätena och SCB mäter (bl.a.) via enkäter hur studenterna har etablerat sig på arbetsmarknaden 2-3 år efter avslutade studier. SCB gör undersökningar om studenters etablering på arbetsmarknaden både som en viktig service till blivande högskolestudenter²⁶ och som underlag för lärosätenas kvalitetsarbete. SCB:s undersökning omfattar samtliga studenter från svenska lärosäten och gör det möjligt att göra jämförelser dem emellan.

Högskolan i Halmstad har under de senaste 20 åren skickat en enkät till tidigare studenter, två år efter kandidatexamen.²⁷ Resultaten används främst för studievägledning men också för programutveckling och dialog med näringsliv och region. Även Södertörns högskola använder sig med jämna mellanrum av alumnenkäter som ett led i högskolans kvalitetsutvecklingsarbete. Undersökningarna fokuserar dels på alumnerns syn på högskolans utbildningar, dels på deras bedömning av studiernas relevans för etablering i arbetslivet. Enkätsvaren ger värdefull information för att förbättra och förändra hela eller delar av en utbildning. Från och med 2011 ska dessa undersökningar genomföras vart tredje år för att ge såväl utbildnings- och forskningsnämnder som ämnen planeringsunderlag.²⁸

Högskolan i Gävle har sedan 2006 redovisning av sina indikatorer som en integrerad del av kvalitetsutvecklingsprogrammet. Programmet fokuserar på resultat snarare än på detaljstyrning. I programmet fastställs ansvar och omfattning, som i stort följer Högskolans organisation och verksamhetsområden. Redovisningen skall vara resultatriktad och i huvudsak följa de övergripande målen. Av redovisningen skall framgå vilka kvantitativa och kvalitativa effekter som uppnåtts.²⁹

I sitt kvalitetsarbete har Högskolan i Gävle tidigare arbetat med tydligt definierade indikatorer kopplade till verksamheten inom fyra områden: Forskningskultur (Tio indikatorer), Lärande (Tio indikatorer) Studentmedverkan (Tre indikatorer) och Omvärldskontakter (Fem indikatorer). De indikatorer som rör området *Omvärldskontakter* och som högskolan använde sig av 2003-04 presenteras nedan:

²⁶ SCB, *Etableringen på arbetsmarknaden 2005 – examinerade 2003/04*, rapport nr 2007:52

²⁷ Privat information, samverkansperson HH

²⁸ Program för uppföljning av utbildning och forskning vid Södertörns högskola under perioden 2009-2012, dnr 635/40/2008.

²⁹ Högskolan i Gävle, *Kvalitetsutvecklingsprogram 2006-2008*, Dnr 10 - 285/06.

indikator	indikatormängd	referensmängd
6 7 Andel examensarbeten som görs i samverkan med organisationer utanför högskolan.	Antal examensarbeten som görs på uppdrag av och i samarbete med företag, organisationer och övriga intressenter utanför högskolan.	Antal examensarbeten totalt. Med examensarbete menas enskilt skriftligt arbete som redovisas och bedöms i samband med examen.
Andel: - %	Antal: -	Antal: -

indikator	definition	
Antal samarbetsprojekt med externa intressenter.	Samarbetsprojekt med externa intressenter avser projekt som bedrivs i samarbete med företag, organisationer och övriga intressenter utanför högskolan och som har anknytning till högskolans utbildning och forskning.	
Antal:		

indikator	indikatormängd	referensmängd
Andel medfinansierade forskningsprojekt.	Antal forskningsprojekt som finansieras helt eller delvis av medel från företag, organisationer och stiftelser.	Antal forskningsprojekt totalt.
Andel: %	Antal:	Antal:

indikator	definition	
Antal uppdragsutbildningar.	Med uppdragsutbildning menas utbildning som beställs av externa intressenter och där kostnaden debiteras beställaren.	

Antal:		
--------	--	--

indikator	definition	
Antal internationella utbyten för studenter och lärare.	Med internationella utbyten menas den student- och lärarmobilitet som utgör basen för högskolans samverkan inom grundutbildningen med lärosäten i andra länder.	
Antal:		

Ett annat angreppssätt redovisas av GU. Vid den samhällsvetenskapliga fakulteten på Göteborgs universitet pågår för närvarande ett arbete med att ta fram *samverkanskriterier*³⁰. Syftet är för det första att *strukturera information* och *rapportering* om samverkansaktiviteter. Detta skulle bidra till "tydliggörandet" enligt fakultetens strategiska plan och höja kvaliteten på de årliga rapporterna som avkrävs i årsredovisningarna. En mera *systematisk och strukturerad bild* av samverkan skulle för det andra bli ett bra utgångsmaterial i kvalitetsdialogerna mellan institutionerna/enheterna och fakultetsledningen. I det förslag som nu är ute på remiss finns en första strukturering där samverkansaktiviteterna sorterats under huvudtyperna *undervisningsrelaterat*, *forskningsrelaterat* och *relaterat till expertis/rådgivning* i övrigt. Ett försök att namnge typer av samverkansaktiviteter har därefter gjorts under varje huvudtyp. Varje aktivitet skall sedan poängsättas utifrån tre bedömningskriterier, kommunikationens komplexitetsgrad, frekvens och behov av förberedelse.

Arbetet med uppföljning och mätning som våra tre typlärosäten arbetar med redovisas i avsnitt 6.

5.4 Rekommendationer

Avsaknaden av tydliga styrdokument kring samverkan bekräftas vid intervjuer med flera samverkansansvariga. De menar dessutom att riktlinjer för samverkan, på såväl central- som institutionsnivå i de fall de finns, är så generellt uttryckta att de helt och hållet blir föremål för tolkning. Friheten att tyda samverkansuppgiften leder till vitt skilda resultat vad gäller hur man väljer att integrera samverkan som faktiska moment i både forskning och utbildning. Här finns troligen anledningen att både organisationer och enskilda nu efterlyser nyckeltal och indikatorer så att samverkansuppgiften tillsammans med andra högskoleuppgifter kan tydliggöras.

³⁰ GU, Samhällsvetenskapliga fakulteten, *Kvalitetskriterier för samverkansuppgiften*, Dnr A12 3762/08

Projektgruppen kan konstatera att:

1. Uppföljning av och de indikatorer som ska användas, måste först och främst kopplas till respektive lärosätets egen strategi för sitt samverkansarbete. Dessa strategier bör vara kopplade till lärosätets övergripande mål med sin verksamhet.
2. Några indikatorer bör kunna vara oberoende av lärosäte. På så sätt kan jämförelser eventuellt göras mellan olika lärosäten eller mellan jämförbara ämnesområden. Det är viktigt att dessa indikatorer mäter måluppfyllelse av regeringens uppdrag till lärosätena. Det är också viktigt att man mäter rätt saker på rätt sätt. Viktigt att man inte jämför äpplen med päron. Olika lärosäten har lite olika inriktningar och profilområden. Vi konstaterar att regeringens mål till lärosätena inte är särskilt tydliga.

Nyckeltal och mätningar utgör redan idag en del av kvalitetsarbetet vid lärosätet. För att arbeta strukturerat med förbättringar behövs mätningar kopplade till verksamhetens mål. Detta gäller även för samverkansuppgiften som ska utgöra en integrerad del av utbildningen och forskningen. För att arbetet skall bli framgångsrikt måste ledningen avsätta nödvändiga resurser, arbeta uthålligt och visa med handling det som beskrivs i ord. Den systematiska problemlösningen (som har många likheter med det vetenskapliga arbetssättet) kan kortfattat beskrivas som:

1. Studera nuläget, analysera problem, gör problemlösning och gör upp en plan
2. Genomför planen, testa idén
3. Analysera och kontrollera resultatet. Är det inte tillräckligt bra gå till 1.
4. Genomför åtgärder för att förebygga framtida avvikelser i resultatet

Vårt förslag blir därför: Mät för att styra och leda!

- Mät det som är viktigt, kopplat till organisationens mål
- Publicera nyckeltal och resultat
- Belöna dem som överträffar sina mål
- Och börja sedan om från början med förbättringsarbetet

Lägg därtill ett arbete med att definiera nyckeltal och indikatorer som har en direkt och mätbar koppling till lärosätets mål på olika organisatoriska nivåer. Börja med ledningens arbete med att definiera tre-fyra nyckeltal som mäter hela lärosätets väg mot de uppsatta målen. Kommunicera dessa mål entydigt till sektioner, fakulteter och institutioner. Ställ krav på att dessa i sina mål och nyckeltal kan visa hur de stöder hela lärosätets övergripande mål. Skapa sedan tydliga regler för återrapportering och visualisering av resultaten och använd dessa i planerings-/ utvecklingssamtal med medarbetarna så att även dessa har tydliga och mätbara mål i sitt arbete.

Allt detta är en viktig del av lärosätets kvalitetsarbete och kan vara en utgångspunkt för ett systematiskt förbättringsarbete i forskning, utbildning och samverkan.

6 Diskussion

6.1 Drivkrafter

Lärosätena som studerats har en omfattande växelverkan med det omgivande samhället och visar på en mångfald av aktiviteter. Det finns ett stort behov av att skapa drivkrafter i organisationen för att öka intresset för samverkansuppgiften samt att verka för att de intentioner som redan finns blir förverkligade.

Högskolan Kristianstad har organiserat sin samverkan med målet att stärka samverkan regionalt i utbildning och regionalt och nationellt i forskning.

Drivkrafter som man identifierat är

- Verksamhetsförlagd utbildning är ett av högskolans profilområden
- Samverkan skall skapa arenor för utbildning och forskning inom profilområden
- Skapa en organisation med hög grad av legitimitet inom och utanför lärosätet

Vid **Högskolan i Halmstad** organiseras samverkan i en matrisorganisation. Syftet med denna modell är att skapa en balans för att kunna bedriva samverkan där det i organisationen passar bäst. I praktiken innebär det att samverkan alltid sker i den ämnesgrupp där det bäst lämpar sig hellre än i en administrativ enhet på lärosätesövergripande nivå.

Drivkrafter som Högskolan i Halmstad framhåller är

- att samverkansarbetet skall vara tydligt inom akademien
- att all verksamhet skall genomsyras av de tre temaprocesserna – samverkan, innovation och välbefinnande
- att arbetet i temaprocesserna skall fungera som ett kitt mellan högskolans tema
- intern samverkan och samverkan med andra lärosäten är centrala för Högskolan i Halmstad

Mittuniversitetets utgångspunkt har varit en organisation och inriktning av verksamheten som stärker samverkan regionalt, nationellt och internationellt i utbildning och forskning.

Deras drivkrafter är

- att arbete med samverkansuppgiften främjar en positiv utveckling för Mittuniversitetet och är ett led i strävandena att utveckla utbildning och forskning.
- att samverkan är ett förhållningssätt och skall vara en integrerad del i såväl grundutbildning som forskarutbildning och forskning,
- att Mittuniversitetet måste skapa incitament så att alla anställda ges möjligheter att utveckla detta förhållningssätt i den dagliga verksamheten,
- att Mittuniversitetet skall utveckla externa relationer där man tar ett gemensamt ansvar för resultatet i ett vinna-vinna förhållande,
- att samverkansfrågorna måste ha en hemvist och ett öra i universitetsstyrelse, ledningsgrupp/prefektråd, fakultet, institution och ämnen.

Mittuniversitetet arbetar med att ständigt förbättra sin samverkan. I det arbetet konstateras att det är viktigt med tydliga roller och en tydlig organisatorisk hemvist för de olika aktiviteterna inom samverkansområdet. Det omgivande samhället måste finna en tydlig och enkel "ingång" till universitetet på samma gång som lärosätet måste finslipa redan upparbetade kanaler ut till omgivningen. Det finns således ett behov av att spetsa och effektivisera organisationen så att samverkan blir en integrerad angelägenhet på alla nivåer och inom all verksamheter i Mittuniversitetet.

Även **Högskolan i Halmstad** arbetar med förbättring och utvärdering av sitt arbets sätt och under hösten 2008 kommer en första rapport om hur samverkansarbetet fungerar.

6.2 Samverkan i utbildningen

Verksamhetsförlagd utbildning (VFU) i samtliga program, programråd till alla utbildningsprogram, goda möjligheter för studenterna till internationellt utbyte och en successiv utveckling av distansbaserad utbildning är prioriterade verksamheter under 2008-2009 vid **Högskolan Kristianstad**. Vidare har högskolan som uttalad målsättning att på olika sätt stödja studenterna i övergången till arbetslivet. Verksamheten inom "Student och arbetsliv" tillsammans med den verksamhetsförlagda utbildningen är satsningar som stöder denna målsättning. I dagsläget är ett större samarbetsprojekt redan beslutat nämligen etablering av en med Lunds universitet gemensam lärarutbildning, i första hand med inriktning mot grundskolans senare del och gymnasieskola, med start höstterminen 2010.

Studentstadsrådet är ett beslutande organ för studentfrågor med representanter för Kristianstad kommun, Högskolan Kristianstad och Kristianstad studentkår. Rådet startades 2005 och målet är att inom fem år göra Kristianstad till en av Sveriges tio bästa studentstäder.

För att rådet ska få en legitim roll ingår de högsta beslutsfattarna från varje organisation, kommunstyrelsens ordförande, rektor för Högskolan Kristianstad samt kårordföranden.

Programråd - Uppemot 70 externa personer är engagerade som företrädare för arbetslivet i Högskolan Kristianstads råd för de olika utbildningsprogrammen.

Samverkan vid **Högskolan i Halmstads** sektioner är av två slag:

- *Bassamverkan, det som i spindelmodellen utgörs av spindelfötterna.*
Det innebär att det på samtliga fem sektioner finns en person med uppdrag att samordna sektionens samverkansverksamhet. För fyra av "fötterna" motsvarar uppdraget 50 procent av tjänst, för en är tiden 25 procent. I samordnarens uppdrag ingår dels att samordna befintlig verksamhet, dels att stimulera och initiera nya aktiviteter.
- *Specifika uppdrag med tydlig koppling till respektive sektion.* Dessa uppdrag kan vara, men behöver inte vara det, lärosätesövergripande. Regionalt utvecklingscentrum, RUC, på Sektionen för lärarutbildning är ett annat.

Ledarskap är ett viktigt område för **Högskolan i Halmstad** och flertalet kurser ges inom flera olika program på flera sektioner. Det är också ett eftertraktat uppdragsutbildningsämne, många förfrågningar om utbildning i ledarskap på olika sätt kommer

till lärosätet. Ämnet har sin bas i flera olika discipliner, och i Högskolan i Halmstads fall innebär det i praktiken att ledarskap som ämne återfinns på flera sektioner. Av denna anledning har Högskolan inrättat ett tvåårigt projekt där en ledarskapskoordinator skall samordna Högskolans aktiviteter inom utbildning och forskning med den gemensamma nämparen ledarskap. Projektet finansieras av två sektioner och motsvarar 50 procent av heltidstjänst. En styr-/referensgrupp kopplas till projektet med representanter för berörda sektioner.

Kartläggningen som gjorts vid **Mittuniversitetet** visar att samverkan för bättre utbildning är viktigt för studenten och att det uppskattas av denne. Ur ett studentperspektiv är det viktigt att arbetet med samverkan för bättre utbildning sker strategiskt och medvetet.

Generellt tycks det vara så att det som motverkar den undervisande personalens arbete med att samverka för bättre utbildning, alltså att anpassa utbildningen till behovet på arbetsmarknaden och ge studenten omvärldskontakter under utbildningen, anges främst vara kopplat till "tid och pengar". Det är också svårt att avgöra hur en uppgift som ska "vara integrerad" i två andra uppgifter (forskning och utbildning) ska organiseras. Vissa delar av samverkansarbetet kräver en särskild plats i organisationen (en position eller avdelning), medan andra måste vara integrerade i grundutbildning och forskning. En stor del av samverkansarbetet måste ju ske av den undervisande personalen, och då måste samverkan ses ett förhållningssätt, inte en extra uppgift.

Det är svårt att samverka om man inte har parter som man kan samverka med. För att samverka måste man vara flera och alla måste vara införstådda med varför man samverkar och vad målet med samverkan är. Lärarens personliga kontaktnät är viktigt för samverkan, men ur ett organisatoriskt perspektiv tyder mycket på att dessa kontakter måste knytas till en formell instans för att skapa långsiktighet.

6.3 Uppdragsutbildning

Högskolan Kristianstad Uppdrag AB utvecklar och förmedlar utbildning, uppdrag och seminarier med akademisk inriktning, med eller utan akademiska poäng till företag och organisationer. Högskolan Kristianstad Uppdrag AB är ett helägt dotterbolag till Högskolan Kristianstad Holding AB som i sin tur är helägt av Högskolan Kristianstad.

Genom bolaget nås alla institutioner, lärare och forskare. Uppdrag AB förmedlar uppdrag mellan högskolan och externa uppdragsgivare där Uppdrag AB framför allt bidrar med säljstöd och administration resp. ekonomi.

Uppdragsutbildningen inom högskolans olika områden har utvecklats olika långt. Det finns en lång tradition av uppdragsutbildning inom vård- respektive utbildningssektionen. För att skapa en sammanhållen organisation och för att effektivisera administrationen av uppdragsutbildningen, få synergieffekter och skapa en tydlig kontaktväg för och högskolan bildades Uppdrag AB. Ett avtal mellan HKr och Uppdrag AB anger ansvars- och kostnadsfördelning.

Vid **Högskolan i Halmstad**, Enheten för kontakter och samverkan (EKS), finns en tjänst motsvarande 50 procent i vilken det övergripande ansvaret för Högskolan i Halmstads all uppdragsutbildning ligger. EKS roll är att vara en tydlig ingång (ett an-

sikte utåt) för (nya) aktörer som är intresserade av att köpa utbildning av Högskolan. EKS tar emot förfrågan och tar reda på behov och önskemål. Därefter tas vidare kontakter med ämnesgrupper eller samverkansansvariga på relevant sektion.

På EKS ligger också det administrativa ansvaret, både tillsyn av juridiska ramavtal och praktisk hantering av avtal och kursrelaterade dokument. Anledningen till den centrala hanteringen är såväl praktisk som rättssäkerhetsmässig. Däremot är det sektionernas ansvar – och fulla frihet – att besluta om vilka uppdragsutbildningar man vill och kan ge.

Volymen för uppdragsverksamheten vid **Mittuniversitetet** har under de senaste åren sjunkit kraftigt. Det finns flera förklaringar till den stora nedgången. En är den försämrade ekonomin inom främst offentlig sektor. En annan att det ökande antalet nätbaserade kurser utgör alternativ till uppdragsutbildning och att Mittuniversitetet således i någon mening konkurrerar ut sig själv. Därtill kommer, att kurser som tidigare gavs som uppdragsutbildning har lagts om så att de ligger inom ordinarie kursutbud, vilket innebär att volymen uppdragsutbildning minskar.

Uppdragsutbildning är ett ansvar för institutionerna. Endast två av dem har i dagsläget uppdragsutbildning av någon omfattning. På institutionerna finns en kontaktperson (del av tjänst <30%) främst inriktad på uppdragsutbildning och därutöver har samverkansavdelningen (SAM) en samordningsfunktion. SAM granskar uppdragskalkyler och följer upp dessa inför rapporteringen i Årsredovisningen.

6.4 Samverkan i forskningen

Ett naturligt inslag i all forskning vid lärosätena är samverkan med det nationella och internationella forskarsamhället och samverkan med det omgivande samhället. Målet med forskningen är att forskningsresultaten ska kunna komma till direkt eller indirekt nytta i samhället. Forskningen sker ofta i nära anknytning till olika samhällsfunktioner. Samtliga EU-program för forskningsstöd (men inte forskningsråden) har ett Triple Helix-upplägg, vilket innebär att lärosätet, offentligheten och privata näringslivet förutsätts stötta projekt ekonomiskt och moraliskt. Dessutom krävs deltagande i internationella partnerskap och nätverk. Det är således nödvändigt att "samverka" för att få forskningsmedel. Ett stöd till forskarna i processen att söka externa medel leder till en effektivisering av arbetet.

I **Högskolan Kristianstads** forskningsstrategi betonas två huvudaspekter. Den första är *uppmärksammas forskning* som stödjer grundutbildningen. Strategin är att premiera kvalitet i forskningen och stärka den långsiktiga akademiska miljön. Högskolans forskningsinsatser koncentreras till ett begränsat antal kunskapsområden. Den andra aspekten är *forskarutbildning* med det primära målet att uppnå rättighet att examinera doktorer inom området Utbildningsvetenskap. Processer för aktiv rekrytering av forskarstuderande skall också utvecklas. Här är samarbete med andra lärosäten den väg som utpekas.³¹ Det huvudsakliga samverkansarbetet sker direkt mellan de berörda forskarna utan påverkan från gemensamma organ.

Forskningen vid **Högskolan i Halmstad** bedrivs inom de tre styrkeområdena verksamhet, produkter och livskvalitet och organiseras i forskningsmiljöer vid tvärvetenskapliga sektioner. Högskolan har ett 40-tal professorer varav flera finansieras helt

³¹ Högskolan Kristianstad, *Budgetunderlag 2009-2011*, <http://www.hkr.se>

eller delvis av näringslivet, bland annat inom entreprenörskap, bildbehandling, maskinteknik, energiteknik och byggproduktionsteknik. Högskolan har tecknat avtal med Örebro universitet inom teknik och medicin och med högskolorna i Jönköping, Skövde, Väst och Borås inom samhällsvetenskap. Avtalen gäller samarbeten kring forskning, forskarutbildning och utbildning på avancerad nivå.

Mittuniversitetet har 2006 ett stort antal EU-finansierade projekt, vilket innebär en betydande samverkan med näringsliv och organisationer. Mellan 2002 och 2004 beviljades Mittuniversitetet t.ex. strukturfondsprojekt inom Mål 1 med en sammanlagd projektkostnad på 249 miljoner kronor. År 2005 beviljades ytterligare projekt med en sammanlagd projektkostnad på 80 miljoner kronor. Samtliga projekt skall vara avslutade 2008. Därutöver finns stora summor beviljade från bl.a. KK-stiftelsen, vilken också kräver samverkan med näringslivet.

Från 2006 finns vid **Mittuniversitetet** en vicerektor med ansvar för forskningsfinansieringsfrågor och internationell forskningssamverkan. En väsentlig del av Mittuniversitetets forskning sker med extern finansiering och EU:s sjunde ramprogram kommer att vara en viktig framtida finansiär av forskning.

6.5 Incitament

Det är viktigt att det finns incitament för lärare/forskare för att arbeta med samverkan i utbildningen. Formella incitament uttrycks i anställningsordning och arbetstidsavtal.

Vid **Högskolan i Halmstad** och **Högskolan Kristianstad** finns inga speciella incitament knutna till samverkansarbetet.

Mittuniversitetets arbetstidsavtal definierar i 3§ samverkan som en arbetsuppgift vid sidan av utbildning, forskning och utvecklingsarbete, kompetensutveckling samt administrativt arbete och övrigt. I 5§ specificeras dock ingen arbetstid för denna arbetsuppgift. Samverkansuppgiften nämns endast som en uppgift inom Allmänt institutionsarbete. Den bör på ett tydligt sätt ingå i den del av arbetstiden som sätts av till utbildning och forskning för att poängtera att den är integrerad i utbildning och forskning

I gällande lönepolicy (**MIUN**) finns ett lönekriterium som säger:

Samverkan med det omgivande samhället visas genom kontakter med näringsliv och samhälle utanför Mittuniversitetet. Förmåga till samverkan inom och utom det egna ämnet, inom och utom den egna institutionen/avdelningen, mellan orter samt att aktivt bidra till att nätverksidén hålls vid liv och utvecklas.

6.6 Information om lärosätets verksamhet

Vid **Högskolan Kristianstad** är ledningen och informationsavdelningen mest aktiva inom detta område. Ledningen genom att den representerar lärosätet i kontakter med regionala myndigheter, kommuner och företag och aktivt arbete i kommunsamverkan och Krinova Science Park för att nämna några. Informationsavdelningen informerar allmänhet, studenter och anställda. Bland dessa verksamheter kan nämnas pressmeddelanden, OMvärldsaktuellt, som skickas till samverkanspartners, företagare,

Högskolans medarbetare och studenter. OMvärldsaktuellt speglar personer, organisationer och relationer som är viktiga för Högskolans utveckling. OMvärldsaktuellt kommer ut en gång i månaden. Campusaktuellt är en webbaserad personaltidning som kommer varje vecka och SARAH en tryckt tidning som vill belysa forskare som individer, forskningsområden som forskare själva definierar dem och hur man bär sig åt när man forskar för att ge en insikt i Högskolan Kristianstads forskningsprofiler – både personer och områden. SARAH kommer ut med 2-3 nummer per år.

2004 bildades **Högskolan i Halmstads** första sammanhållna samverkansorganisation – Enheten för omvärldskontakter – med övergripande ansvar för att bedriva Högskolans samverkansarbete. I denna nya enhet införlivades Uppdragsutbildningsenheten, Näringslivsservice, Innovationsgruppen samt Argus, ett utvecklingscentrum för genus- och arbetslivsfrågor. Enheten, som visserligen hade tentakler till sektionerna och dess verksamhet tenderade allteftersom att hamna mer och mer utanför akademien. Det var också anledningen till att en översyn av Högskolans samverkans och organisation därför initierades 2005. Översynen ledde fram till beslut om en ny organisation och placering, Enheten för kontakter och samverkan, EKS.

När EKS bildades fick enheten också det organisatoriska ansvaret och uppdraget att samordna och driva Högskolan i Halmstads tre så kallade temaprocesser. Under 2008 har Högskolans strategiska kommunikatör arbetat med strategiska frågor relaterade till EKS, samverkan och Högskolans profil.

EKS har under de knappa två år som enheten varit verksam vuxit väsentligt, både vad gäller antal aktiviteter och projekt samt antalet medarbetare. I mars 2006 när den nya enheten för samverkan, EKS, just hade satts, var motsvarande sex heltidsekvivalenter verksamma på enheten eller på uppdrag av den. I dag, oktober 2008, är samma siffra 15,8 heltidsekvivalenter.

Ledningen vid **Mittuniversitetet**, samverkansavdelningen och informationsavdelningen gör stora arbetsinsatser inom detta område. Ledningen representerar myndigheten i olika sammanhang, samverkansavdelningen arbetar med ett antal samarbetsfora och informationsavdelningen informerar allmänhet och media liksom medarbetare och studenter. Verksamheter som Öppet Hus och besök från gymnasieskolor vänder sig till ungdomar. Öppna föreläsningar ingår som en del i folkbildningsuppdraget. Biblioteken är öppna för allmänheten och ingår därmed i det övergripande informationsmönstret.

Ledningen och samverksansavdelningen vid MIUN arbetar med relationsbyggande, inte minst i regionen. Exempel på årliga fora som universitetet kallar till är Mittforum, Mittföretagsforum, Mittnot och RUN, regionalt utvecklingsnätverk inom skolans område.

Inom ramen för projektet Student och arbetsliv informeras företag, organisationer och myndigheter om Mittuniversitetet och om hur studenter under utbildning kan genomföra projektarbeten för att utveckla olika delar av ett företag. Kontakterna med olika företag innebär att information förmedlas om olika aspekter på Mittuniversitetets verksamhet.

Forskningskommunikation förekommer i större forskningsprojekt och universitetets webb skall också på ett bättre sätt förmedla information om forskning.

6.7 Fora för samverkan i regionen

Regionalt Utvecklingscentrum Högskolan Kristianstad (RUCK) är en mötesplats för skolutveckling. RUCK arbetar med strategiska utvecklingsfrågor som är angelägna för kommunerna och högskolan. Ett regionalt samverkansråd är rådgivande organ och fastställer RUCK:s inriktning inom ramen för det uppdrag som har givits från Nämnden för utbildningsvetenskap. Det regionala samverkansrådet består av representanter för Skånes och Blekinges kommuner samt representanter för Högskolan Kristianstad som har sin verksamhet inom lärarutbildning, kompetensutveckling av yrkesverksamma och forskning. Ordförande utses bland de kommunala företrädarna. Samverkansrådet sammanträder sex gånger per år. De huvudsakliga uppgifterna koncentreras kring strategiska utvecklingsfrågor av gemensamt intresse för kommunerna och Högskolan. Stiftelsen RUTH (Regional Utveckling genom Högskolan Kristianstad) är en stiftelse som skall verka för nyttiggörandet av högskolans kompetens. Styrelsens ordförande är högskolans prorektor och det lokala näringslivet samt Skåne Nordost-kommunerna har representanter i styrelsen.

*Tillväxt Halland*³²

Under hösten 2008 inför Halland en ny modell för innovations- och företagsutveckling, *Tillväxt Halland* som innebär att varje kommun i Halland anställer en tillväxtrådgivare som skall förmedla kontakter mellan kommunens företag och **Högskolan i Halmstad**. Det innebär att Högskolan i Halmstad får en stark koppling till kommunerna på ett helt nytt sätt än tidigare. Tillväxtrådgivarna skall besöka kommunens små och medelstora företag, analysera deras utvecklings- och expansionspotential och fånga upp eventuella behov. Rådgivarna lotsar vidare till den kompetens som finns, i första hand på Högskolan i Halmstad. Tillväxtrådgivarna arbetar i nära samarbete med Enheten för kontakt och samverkan och sektionernas samverkansspecialister för att snabbt kunna hitta rätt personer inom Högskolan. Om det dyker upp frågor som ligger utanför Högskolan i Halmstads område utnyttjas kontakterna med andra högskolor och universitet, till exempel via Unilink. Projektet genomförs även i nära samarbete med andra aktörer, till exempel forskningsinstitutet IVF, Exportrådet, Almi företagspartner och företagsnätverket Connect.

Att företagen utifrån sina behov skall få kontakt med Högskolan är ett viktigt syfte med projektet. Det underlättar också för Högskolan att nå ut till företagen. Högskolan får genom detta representanter i kommunerna på ett helt nytt sätt. Lärare, forskare och studenter får en naturlig ingång till företagen när de till exempel vill få kontakt med företag i sin forskning eller hitta praktikplatser. För studenter innebär det chans till skarpa projekt i utbildningen.

För att säkerställa **Högskolan i Halmstad** förmåga att möta ett ökat antal förfrågningar utifrån skall sektionernas samverkansarbete stärkas. Tjänsterna som samverkansspecialister som i dag finns på sektionerna utökas med en halvtid per sektion.

Projektet pågår under tre år och ägs av Region Halland. EU:s regionalfond bidrar med drygt 9 miljoner kronor, Region Halland med drygt 13 miljoner och Campus Varberg med en 0,5 miljoner kr.

³² Källa: "Halland inför ny modell för tillväxt", artikel av Ida Lövestål (hh.se, maj 2008).

*Samverkan mellan **Högskolan i Halmstad** och lärcentrum*

En del av distansundervisningen vid Högskolan i Halmstad är förlagd till lokala lärcentrum som samtidigt utgör lokala träffpunkter. Detta är ett samarbete mellan Högskolan i Halmstad och de kommunala lärcentrummen i Halland, Skåne, Västergötland och Östergötland. På EKS finns en koordinator anställd med ansvar för lärcentrumskurserna och Högskolans samverkan med lärcentrummen.

Jämställdhetscentrum Halland

Regionalt kompetenscentrum för jämställdhet och genus invigdes i november 2007 och är en gemensam satsning av **Högskolan i Halmstad**, Region Halland och Länsstyrelsen Halland. Kompetenscentret vänder sig till privat och offentlig verksamhet och verkar för rådgivning, kunskapsöverföring, samverkan samt förmedling av forskning och utredningskunskap inom området jämställdhet och genus.

Mittuniversitetet deltar i flera olika fora. Tre av dem är RUN, regionalt utvecklingsnätverk inom skolans område samt Mittforum och Mittföretagsforum.

RUN ska vara en tydlig ingång till lärarutbildningen och **Mittuniversitetet**. Utifrån regleringsbrevets direktiv skall lärosäten som bedriver lärarutbildning medverka i regionala centra. Mittuniversitetet har byggt upp ett *regionalt utvecklingsnätverk*, *RUN*. Nätverket består av 19 kommuner i regionen, samt Myndigheten för skolutveckling, statliga rektorsutbildningen och lärarutbildningsnämnden. Det finns en tydlig struktur i detta nätverk med en *RUN*-riksdag, ett antal *RUN*-konferenser och en ledningsgrupp med representanter från Myndigheten för skolutveckling, Centrum för skollärovervakning i Umeå, kommunförbunden i Västernorrlands- och Jämtlands län, kommuner i Västernorrland, Jämtland och norra Hälsingland, studentkåren samt Mittuniversitetet.

Mittforum och *Mittföretagsforum* utgör länkar i arbetet att skapa en vi-känsla i Mittregionen och utgör tillfällen för att förmedla förstahandsinformation mellan parterna och öppna diskussioner om framtida satsningar och dagsaktuella problem. Båda dessa fora värnar om **Mittuniversitetet** och dess utveckling men förväntar sig å andra sidan draghjälp för regionens och för sina medlemmars utveckling. Rektor för Mittuniversitetet är ordförande i båda dessa forum.

Mittforum är en mötesplats mellan **Mittuniversitetet** och offentliga sektor i regionen. Länsstyrelserna, landstingen i Jämtlands och Västernorrlands län liksom campuskommuner m.fl. kommuner ingår. Mittforums huvuduppgifter skall vara

- Samordning av engagemang för Mitthögskolan.
- Information och dialog om Mittuniversitetets verksamhet och planer.
- Samverkan för Mitthögskolans och regionens utveckling

Mittföretagsforum är också en ideell förening. Den består av Svenskt Näringsliv, Handelskammaren i Västernorrlands och Jämtlands län, Företagarnas Riksorganisation samt Mittuniversitetet. Föreningen har bildats i syfte att utveckla Mitthögskolans kontakter med näringslivet i regionen, framför allt med de små och medelstora företagen. Den är en referensgrupp för samverkansfrågor. Arbetskraftsförsörjning (fler studenter kvar i regionen), kompetensfrågor (bredd och inriktning på utbildningsprogrammen) och forskningsfrågor (kopplingar till regionens företag) utgör informations- och diskussionspunkter vid dessa möten.

Blekinge Tekniska Högskola, BTH, är en av landets tydligast profilerade högskolor. Alla utbildningar, tekniska såväl som icketekniska, är byggda kring begreppet tillämpad informationsteknik med ett hållbarhetsfokus. BTH har under många år haft ett nära samarbete med näringsliv och offentliga organisationer. Ca 40 % av forskningen finansieras av externa parter. Inom området samverkan har ett omfattande projekt startats upp mellan Skåne och Blekinge, där BTH kommer att avsevärt stärka sin samverkan. För Blekinges del är teknikparkerna Telecom City och Netport projektledare. Fem projekt är därför samlade i ett virtuellt storprojekt med syfte att skapa samsättning och nya företag i Skåne och Blekinge. Dessa projekt formerades under hösten 2007 och kommer att drivas samordnat i ett virtuellt storprojekt under en treårsperiod. Projekten är ICT Skåne, ICT Blekinge, MMSS, NetPort Experience och Invest in MICT.

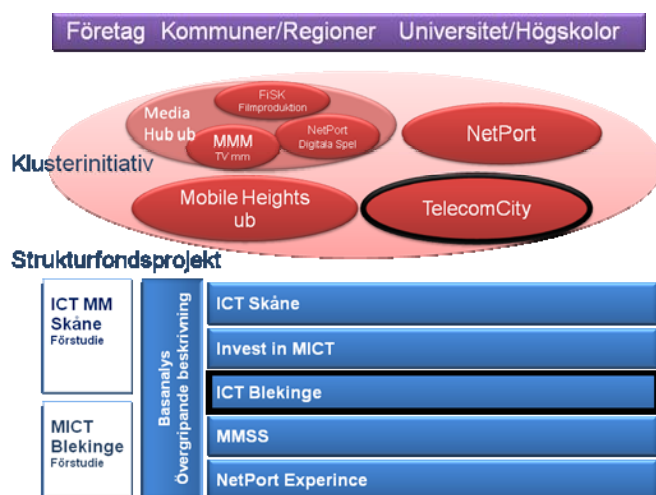


Fig. Klusterinitiativ som stöds av det virtuella strukturffondsprojektet MICT Skåne/Blekinge

6.8 Affärsutveckling

Högskolan Kristianstad stöttar en förinkubator som finns på Krinova Science Park. Det är framförallt studenters affärsidéer som här får stöd att utvecklas. *Högskolan Kristianstad Holding AB* har tillkommit för kommersialisering av lärares och studenters uppfinningar. Verksamheten är fortfarande i sin linda.

Innovationstödssystem

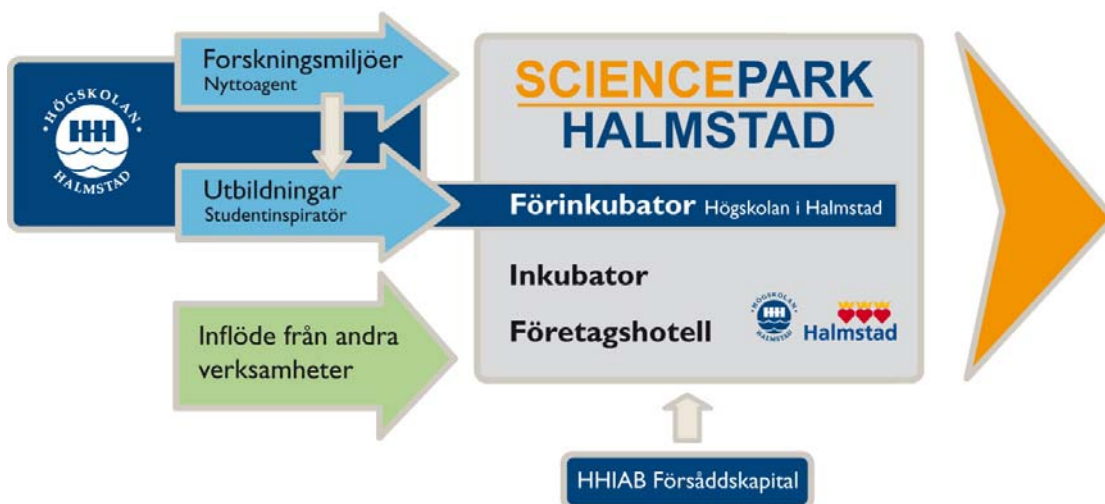
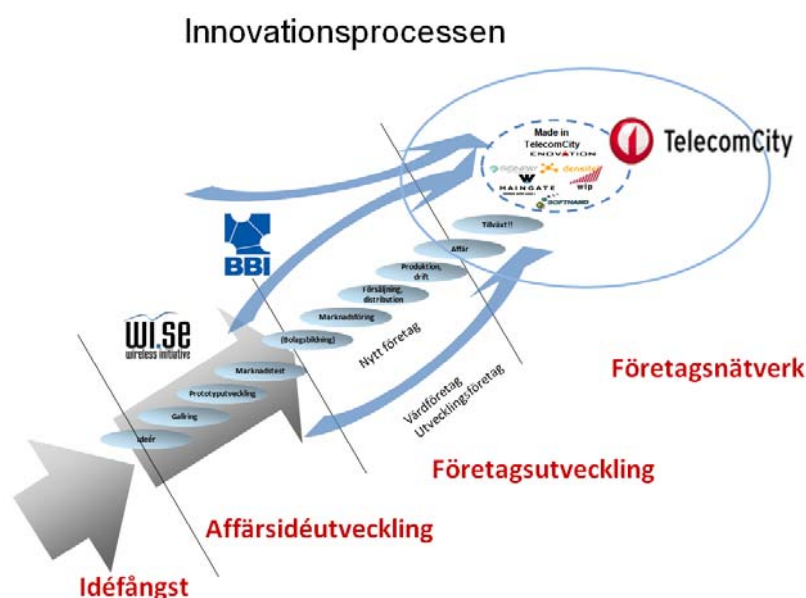


Fig. Högskolan i Halmstad innovationsstödssystem

Högskolan i Halmstads innovationsstöd omfattar, förutom verksamheter som studentinspiration, karriärvägledning, stipendier även hjälp att starta företag. Syftet med innovationsstödssystemet är få idéer att växa till företag. Innovationsstödssystemet finns som förinkubator dels under utbildningstiden vid Högskolan, dels som en första fas i Science Park Halmstad. Science Park Halmstad etablerades 2008 och skall ta hand om unga företag från både akademi, näringsliv, offentlig sektor och företagsavknoppningar. Målsättningen är att varje år från 2010 leverera ut tio kunskapsintensiva tillväxtföretag från den nya inkubatorn. Science Park Halmstad innefattar även en företagspark. Högskolans holdingbolag, HHUAB och HHIAB tillför riskkapital och kompetens tidigt i innovationsprocessen.

Affärsutveckling vid **Mittuniversitetet** innefattar bl.a. entreprenörskaps- och affärsplaneutbildningar, nyföretagande, inkubatorer (växthus för nystartade företag) och s.k. vetenskapspark. I Mittregionen finns en vetenskapspark i Sundsvall och en inkubator i vardera Östersund och Sundsvall. Dessa vänder sig i första hand till studenter och lärare. Vetenskapsparken har som huvuduppgift att kommersialisera forskningsrön och skall ha en stark koppling till Vinnova och Innovationsbron (i Umeå). Innovationsbrons uppgift är att stödja kommersialisering av forskningsintensiva upptäckter.

Under de senaste 5 åren har en innovationsprocess vuxit fram i Blekinge. Innovationsprocessen bygger på en utvecklingskedja från idéfångst till affärsidé, företagsutveckling och tillväxt där **Blekinge tekniska högskola**, WI.SE/BuissnesLab, BBI, och TelecomCity resp NetPort samverkar.



Innovationsmiljön i Blekinge kan delas upp i **4 faser**:

A. Blekinge tekniska högskola fångar upp idéer som ska vara väl definierade utifrån ett tillväxtperspektiv. Idéerna kan t ex. komma från högskolans studenter eller forskare, från näringslivet eller samhället och ska vara väl definierade utifrån ett tillväxtperspektiv. Idéerna slussas vidare till Business Lab.

B. Business Lab, är en arena för forskning och utveckling av mobila tjänster, med **Blekinge Tekniska Högskola** som huvudman. Uppdraget för Business Lab är att etablera tillväxtinriktade samarbetsprojekt för tjänster mellan högskola, näringsliv och samhälle. Resultatet av innovationsprocessen skall vara kommersiellt gångbara tjänster eller kunskaper som kan generera affärer och därmed också nya jobb. De lösningar som anses ha stor potential slussas vidare till BBI, Blekinge Business Incubator AB.

C. Blekinge Business Incubator AB, BBI erbjuder företagen affärsutveckling och affärscoachning och syftar till att skapa de bästa förutsättningarna för innovativa tillväxtföretag. BBI fungerar även som en länk mellan inkubatorföretag och finansiärer. Efter inkubatorperioden slussas företaget ut på marknaden.

D. Företaget etableras på marknaden och kan starta sin tillväxt i *TelecomCity* eller *Netport*.

6.9 Indikatorer för samverkan

I slutet av 1990-talet gjordes ett lärosättesgemensamt försök att utarbeta indikatorer för samverkan. Detta arbete fullföljdes aldrig eftersom det visade sig vara svårare än man inledningsvis anat. **Mittuniversitetet** har i årsredovisningarna under ett antal år redovisat volymer för en rad indikatorer. De omfattar bl.a. antal uppdrag och omsättning i uppdragsforskning och uppdragsutbildning, fadderföretag, KY-utbildningar, mötesföra och ex-jobb. Svårigheten är att det delvis är samverkansavdelningen som mäts, inte lärosätets verksamhet eftersom den informationen inte finns tillgänglig.

Vinnova, Nutek, Högskoleverket och utbildningsdepartementet arbetar med indikatorer för samverkan. Lärosätena bör också delta i arbetet. Projektet väntas löpa under minst ett år. **Högskolan Kristianstad** och Mittuniversitetet inväntar resultatet av detta arbete. Ett krav som kan ställas i detta sammanhang är att Högskoleverket och Riksrevisionen specificerar indikatorer som de kommer att följa upp avseende samverkan under de kommande åren.

Forskningen vid **Högskolan i Halmstad** utvärderas systematiskt och mäts bland annat i antalet artiklar som forskarna publicerat i vetenskapliga tidskrifter och konferensartiklar. För att få en fullgod bild över samverkans omfattning och former vid lärosätet och kunna fastställa övergripande mål för samverkan och därmed också indikatorer för att följa upp samverkan har tema samverkan fått ett nytt uppdrag hösten 2008.

Högskolan i Halmstads kvalitetsråd har givit tema samverkan ett uppdrag att kartlägga Högskolans totala samverkan med det omgivande samhället. Uppdraget sammanfattas i följande punkter:

- kartlägga samverkan inom grundutbildning och forskning
- ge underlag för diskussion kring mål för samverkan i grundutbildning och forskning
- ta fram förslag till strategi/handlingsplan
- kartlägga och föreslå system för uppföljning och kvalitetsuppföljning innefattande lärosättesövergripande nyckeltal/indikatorer
- synliggöra forsknings- och utbildningssamverkan

Uppdraget rapporteras till kvalitetsrådet i två omgångar. I januari 2009 redovisas kartläggningen av Högskolans samverkan samt underlag för en måldiskussion. I februari 2009 redovisas förslag till lärosättesövergripande indikatorer för uppföljning av samverkan

Vid **Mittuniversitetet** följer man tio indikatorer sedan år 2000 för att följa hur samverkansarbetet utvecklas.

Tabell 2. Indikatorer samverkan, MIUN³³

Indikatorer	Antal st.	Omsättn. milj. kr
Uppdragsforskning		
Uppdragsutbildning		
Utredningar (uppdrag)		
Företagsdoktorander (nya)		
Affärsutveckling (BI+ Connect)		
Fadderföretag		
Ex-jobb/C-uppsatser		
Kompetensförstärkning		
Mötesfora (kontakтивiteter)		
Medelsansökningar		
Totalt		

Ett annat angreppssätt redovisas av GU. Vid den samhällsvetenskapliga fakulteten på **Göteborgs universitet** pågår för närvarande ett arbete med att ta fram *samverkanskriterier*³⁴. Syftet är för det första att *strukturera information och rapportering* om samverkansaktiviteter. Detta skulle bidra till "tydliggörandet" enligt fakultetens strategiska plan och höja kvaliteten på de årliga rapporterna som avkrävs i årsredovisningarna. En mera *systematisk och strukturerad bild* av samverkan skulle för det andra bli ett bra utgångsmaterial i kvalitetsdialogerna mellan institutionerna/enheterna och fakultetsledningen. I det förslag som nu är ute på remiss finns en första strukturering där samverkansaktiviteterna sorterats under huvudtyperna *undervisningsrelaterat, forskningsrelaterat* och *relaterat till expertis/rådgivning* i övrigt. Ett försök att namnge typer av samverkansaktiviteter har därefter gjorts under varje huvudtyp. Varje aktivitet skall sedan poängsättas utifrån tre bedömningskriterier, kommunikationens komplexitetsgrad, frekvens och behov av förberedelse.

7 Slutsatser

En slutsats av genomgången av nuläget är att insatser främst måste inriktas på att prioritera och utveckla samverkan inom utbildningen som ett led i såväl kvalitetsutveckling som i att öka utbildningarnas attraktivitet. För att uppnå det önskade målet krävs en organisation utformad för att uppnå detta och det krävs tydliga incitament för lärare/forskare.

Det är viktigt med tydliga roller och en tydlig organisatorisk hemvist för de olika aktiviteterna inom samverkansområdet. Det omgivande samhället måste finna en tydlig och enkel "ingång" till lärosätet. Det finns ett behov av att spetsa och effektivisera organisationen så att samverkan blir en integrerad angelägenhet på alla nivåer och inom all verksamheter.

Då det gäller information om verksamheten, dvs. demokratimålet i Högskoleverket terminologi, har lärosätena webbplatser. Det pågår utåtriktad verksamhet i form av

³³ Samverkansavdelningen, Mittuniversitetet

³⁴ GU, Samhällsvetenskapliga fakulteten, *Kvalitetskriterier för samverkansuppgiften*, Dnr A12 3762/08

Öppet hus, öppna föreläsningar och studiebesök. Studenter besöker företag, myndigheter och organisationer. **Mittuniversitetet** arbetar med väl fungerande fora såsom Mittforum, Mittföretagsforum och RUN för att vidmakthålla och vidareutveckla kontakterna med företag, organisationer, kommuner och myndigheter i regionen. Biblioteken är öppna för allmänheten och universitetsbiblioteket i Härnösand är samlokaliserat med länsbiblioteket. Utveckling av dessa funktioner sker inom löpande verksamhet.

Kontaktmäklarnas (MIUN) roll och arbetsätt kommer att utvecklas och förtydligas. Kontaktmäklarna skall bl.a. kunna fånga upp vad som händer i närsamhället och föra in detta på institutions-, program- och ämnesnivå i Mittuniversitetet. Kontaktmäklarna måste också fånga upp frågor och idéer inom lärosätet och föra ut dem till omgivande samhälle.

Alumniverksamhet förs i diskussioner fram som ett led i samverkan och ett sätt att i grundutbildningen ha kontakter med yrkeslivet. Mittuniversitetet har idag ingen alumniverksamhet. Fördelar och nackdelar med en sådan bör undersökas.

7.1 Organisation i ständigt förändring

Redan i december 2006 fattades beslut om att ett Forum för samverkan skulle inrättas vid **Mittuniversitetet** och att detta forum skulle ledas av vice rektor för samverkan. Enligt den beslutade strategin ska följande övergripande mål styra Mittuniversitetets arbete med samverkansuppgiften:

- Mittuniversitetet ska genom sin organisationsstruktur poängtera vikten av studenters, lärares/ forskares och institutioners nära samverkan med näringsliv, myndigheter, kommuner och övriga organisationer.
- Mittuniversitetet ska ha tydliga incitament för samverkansarbete bland lärare/forskare.
- Ingångarna till universitetet ska vara tydliga och enkla.
- Mittuniversitetet ska bidra till kompetensutvecklingen inom regionen.
- Arbetet med samverkansuppgiften ska regelbundet utvärderas.

I utbildningsstrategi påpekas att universitetet verkar i en region med stora förväntningar på lärosätets förmåga att främja tillväxt och utveckling genom forskning och genom att producera välutbildad arbetskraft. Dessutom påtalas vikten av att *alla lärare* vid lärosätet aktivt bidrar till detta arbete på olika sätt. Kontaktnäten till näringsliv och omgivande samhälle har byggts upp under lång tid men det interna arbetet med dessa kontakter är att betrakta som färskvara och måste ständigt återskapas för att uppnå de mål som satts. Dessa intentioner utgör således intentionerna i Samverkansforum.

*Införande av Samverkansforum*³⁵

Under höstterminen 2007 bildades Samverkansforum och samtliga institutioner utsåg en representant som kom att kallas *samverkansansvarig*, studentrepresentanter från Sundsvalls och Härnösands studentkårer anslöt redan från starten. Samverkansforum har haft möten så gott som en gång per månad. Mötesplatserna har varierat

³⁵ MIUN 2008, *Samverkansforum*, Eva Ivarsson Jansson, vicerektor för samverkan

mellan orterna och mycket tid har lagts till att skapa en gemensam begreppsapparat för att diskutera vad samverkan innebär. Det är ett otydligt begrepp med många innebörder och ibland har diskussionerna mer handlat om att klargöra vad som menas än att utveckla formerna för samverkan. Samverkansutredningen som MIUN tog fram 2007 har legat till grund för diskussionerna och anger riktningen för arbetet. Även högskoleverkets utvärdering har använts för att komma underfund om hur man ska formulera sig och hitta gemensamma uttryck, allt i syfte att öka samverkan inom universitetet.

Inventering av samverkan inom grundutbildningen

Vicerektors vid MIUN utgångspunkt var att i stället för att börja beskriva vad man menar med samverkan i stället låta alla lärare berätta vad de gör redan idag inom det MIUN definierar som samverkan. De samverkansansvariga började och fick genomföra en inventering av all samverkan som genomförs vid respektive institution. Samverkansforum utarbetade ett excel-ark i vilket skapades kategorier som skulle täcka alla de aktiviteter som samverkan inrymmer som t.ex. gästföreläsare, fältstudier, uppsatser eller andra ex-jobb, öppet hus aktiviteter, mentorer samt fadderverksamhet, studiebesök, lärarutbyte, mm. Arbetet med inventeringen hade flera syften, dels att få en heltäckande bild av vad som förekommer vid institutionerna, men också att synliggöra internt vad samverkan är för de anställda vid MIUN.

Vid MIUN genomfördes utbildningsdagar vid institutionerna under första halvåret 2008 och där visades inventeringen upp för att alla ska få en bild av vad samverkan innefattar på Mittuniversitetet. Samverkan med det närliggande samhället kommer på sikt att utgöra en del i kvalitetsarbetet och MIUN håller på att lägga en grund internt för detta.

7.2 Otydligt processfokus

Walbin & Wigren³⁶ redovisar i sin studie att inställningarna till samverkan hos lärosätena samvarierar och bildar fyra tydliga grupper:

- Värde för lärosätet och personligt engagemang;
- stöd till och karriärvärde för individen;
- möjligheter till samverkan i omgivningen;
- samt möjligheterna för individen att kommunicera sin forskning och kunskap.

Detta leder till att det är svårt att finna en organisationsform som samtidigt kan stödja dessa fyra inriktningar, särskilt när deras inbördes prioritering förändras. Vid **Högskolan i Halmstad** har man försökt lösa detta med en långt gående decentralisering av ansvaret för samverkan samtidigt som man skapat en tydlig organisation för verksamhetsstöd och uppföljning. Under hösten 2008 genomförs en utvärdering av arbetssättet och det kommer att ligga till grund för utveckling och förbättringsarbetet.

Vid **Mittuniversitetet** har vicerektor och *Samverkansforum* ägnat mycket tid åt att skapa ett gemensamt språk så att alla inom lärosätet har samma bild av vad samverkan är och dess betydelse för hela verksamheten.

³⁶ NUTEK, *Samverkan i det akademiska vardagslivet*, Walbin C., Wigren C., Infonr 060-207

7.3 Teknik och naturvetenskap har traditionellt tydligare fokus på samverkan än humaniora

Omfattningen och inriktningen på samverkan skiljer sig markant mellan olika lärosäten. Vissa mönster finns. Fackuniversitet och vissa äldre lärosäten har högst deltagande i samverkan i forskning och utvecklingsarbete och vad gäller patent. Nya lärosäten har oftast högst deltagande i utåtriktad information och i samverkan i utbildning. När det gäller arbete utanför högskolan är det en blandning av äldre och nya lärosäten som har högst deltagande.³⁷

Teknik och naturvetenskap har en mer framträdande plats vid **Högskolan i Halmstad** och **Mittuniversitetet** vilket också avspeglar sig i deras samverkansarbete. **Högskolan i Halmstad** har i sin nuvarande organisation tagit fasta på lärosätets profil och temata för att tydliggöra den samverkan som stöder lärosätets strategi. Endast samverkan som ligger inom dessa områden har ledningens stöd och får del av högskolans resurser.

7.4 En önskan om professionalisering

Genomgående har de som har sin dagliga verksamhet inom samverkansarbetet understrukit vikten av en professionalisering av deras verksamhet. Framförallt betonar man att utan en tydligare yrkesroll är det mycket svårt att få lärare och forskare att ta till sig arbetssätt som stödjer deras arbete med samverkan.

En väg att tydliggöra samverkan för alla skulle kunna vara att vidareutveckla en idé från **Mittuniversitetet** att under en övergångsperiod låta samverkan eller externa relationer ingå med förslagsvis 5 % i lärartjänsterna. Det skulle då framgå tydligt att samverkan är en del i tjänsten som redovisas på samma sätt som övrig tjänstgöring.

8 Hur kan resultatet användas?

Avsikten med UniLinks nationella projekt var bl.a. att stödja professionalisering av samverkansarbetet. I detta delprojekt har vi beskrivit tre nya högskolors arbete med samverkan och tagit fram goda exempel från fler så att det samverkansarbetet skall få en tydligare plats i lärosätets vardag

8.1 Informera om samverkan vid UoH i Sverige

De tre lärosätenas arbetssätt kan vara ett utgångsmaterial för de lärosäten som ser över sin organisation och arbetssätt. Det kan användas för att gå vidare med direkta kontakter till lärosätena för ytterligare detaljer om vad som fungerar bra och mindre bra. EN mycket tydlig slutsats är att ledningens engagemang och inställning till samverkan är avgörande framgångsfaktor. Detta framgår tydligt både hos HH och hos MIUN. Deras arbete kan användas som benchmark för självutvärdering av den egna verksamheten.

En annan slutsats som kan dras av arbetet med studien är att tydligare strategi och målsättning för samverkansarbetet kan skapa mervärden och underlätta för forskare och lärare att genomföra samverkan med omgivande samhälle. I det arbetet kan detta material vara en start för det egna arbetet med verksamhetsutveckling.

³⁷ NUTEK, *Samverkan i det akademiska vardagslivet*, Walbin C., Wigren C., Infonr 060-207

8.2 Goda exempel – inspirationsmaterial för samverkansarbetet

I takt med växande insikt att samverkan utövas i en högst föränderlig värld, där studiematerial, handböcker o dyl är färskvara och där samverkansuppgiften hanteras högst olika vid de skilda lärosätena, togs beslut under hösten 2007 att rikta in delprojektet på inspirationsmaterial snarare än på studiematerial. Goda exempel och "säljande" presentationsformer blev därigenom viktiga inslag i det fortsatta arbetet.

Mål

Det ursprungliga målet var att åstadkomma en användbar handbok el. motsv. som förutom styrdokument, arbetsrutiner och dokumentmallar även skulle ge exempel på framgångsrik samverkan. Av skäl som framgått av föregående avsnitt kom arbetet att fokuseras på goda exempel på samverkan och spridning av dessa. Målet omformulerades, i samråd med projektledningen, till att vid konferensen i november 2008 producera film, trycksak, webbmaterial och multimediapresentation om samverkan.

Arbetsmetodik

I samband med projektstart beslutade styrgruppen - Kristina Rådberg Mälardalens högskola, Per Edén, Högskolan Dalarna och Anders Berggren, Högskolan i Gävle - att kontakta högskolor och universitet för att få en bild av det samverkansarbete som bedrivits och bedrivs. Ett frågeformulär låg till grund för dessa kontakter. Frågeställningarna rörde följande områden:

- Samverkansstrategier/policydokument
- Organisation av samverkansarbetet på ett strategiskt sätt
- Spridning av informationsmaterial om samverkan till lärare och forskare
- Status och incitament för lärare och forskare kring samverkansuppgiften
- Utrymme i tjänsten för exempelvis uppdragsutbildning
- Mötesplatser externt och internt
- Lösningar i finansieringsfrågan
- Administrativa hjälpmedel (alumni, exjobb-poolen, andra databaser etc)
- Relevanta målsättningar kring samverkan
- Uppföljning av samverkansarbetet
- Projektarbete
- Goda exempel

I samband med utvärderingen av kontaktarbetet fokuserades arbetet alltmer på möjligheten att på ett lättsamt och inspirerande sätt belysa det mångfacetterade samverkansarbete som bedrivs. Därmed väcktes tanken att nyttja skilda kanaler och medier för att beskriva och förmedla inslag av framgångsrik samverkan.

Vid halvårsskiftet 2008 anlätades ett tiotal studenter från institutionen för Kultur & media vid Högskolan Dalarna, under ledning av Per Edén och informationschefen vid Högskolan Dalarna, för att producera film, trycksak samt webb- och multimediaproduktion baserat på tidigare kontaktarbete. Styrgruppen gav anvisningar för arbetet, som bl a bestod i att på plats göra filminslag vid lärosäten som rekommenderades. Filminningsarbetet påbörjades under sommaren 2008 och avslutades i oktober 2008. De lärosäten som aktualiserades i samband med det fortsatta arbetet var följande:

- Högskolan i Borås Professionsutbildning, Bättrekonceptet

-
- | | |
|------------------------------|---|
| • Högskolan i Jönköping | Fadderföretag |
| • Högskolan i Halmstad | "Spindelmodellen", KTP-pilot med Reg Halland |
| • Högskolan i Kalmar | Samverkansstrategi, innovationsnätverk |
| • Högskolan Dalarna | Utvecklings-högskolelotsar, InnoWent |
| • Mittuniversitetet | Samverkansstrategi – forskningsfinansiering |
| • Luleå Tekniska Universitet | Centrumbildningar, akademiker i arbetslivet |
| • Högskolan Väst | Arbetsintegrerat lärande (co-op) |
| • Malmö Högskolan i Gävle | Gemensam funktion innovation och utveckling |
| • HKr Holdingbolag. | Samverkansstrategi |
| • Högskolan i Skövde | Samverkansstrategi, Framtidstorget |
| • Högskolan i Gävle | Samverkansutmärkelse, Kontaktrådet |
| • Örebro universitet | Handlingsplan samverkan, akademier |
| • Linköpings universitet | Alumni, patentprojekt, nyckelaktörsprogrammet |
| • Blekinge Tekniska högskola | WI-projektet |
| • Högskolan på Gotland | Liberal Education Concept |
| • Karlstads universitet | Holdingbolag |
| • Mälardalens högskola | Ledningens stöd för samverkan, och -strategi |

När det gäller filmproduktionen snävades listan av tänkbara lärosäten ned till ett tiotal. Slutligen valdes sju lärosäten ut att utgöra inslag i filmen, varav filmning genomfördes vid fem av dessa. I trycksaken presenteras sju goda exempel och detsamma gäller för webben. Filmen kommer att premiärvisas vid UniLinks workshop den 20-21 november 2008 och trycksak och webbinformation kommer att finnas på UniLinks hemsida

8.3 Professionalisering av samverkansarbetet

De arbetsgrupper som tagit fram denna rapport är naturliga nätverk för samverkansarbetande specialister. Dessa nätverk inom föreningen UniLink kan utgöra startpunkten för kompetensutveckling genom att bjuda in lärare och forskare så att de får del av lärosätenas samlade kompetens

9 Bilagor

9.1 Presentationer från UoH

9.1.1 Högskolan Kristianstad – snabbfakta³⁸

Högskolans vision är att utbilda Sveriges mest anställningsbara studenter. Med anställningsbar menar vi att studenterna skall ha de kunskaper, färdigheter och förmågor som är mest eftertraktade på arbetsmarknaden, och som dessutom svarar mot vetenskapssamhällets krav och behov. Anställningsbarhet betyder vidare att studenterna skall vara förberedda på att under sitt yrkesliv ansvarsfullt tillämpa och förnya sina kunskaper och färdigheter. De skall också ha en beredskap för att möta framtida förändringar, och att utveckla sin förmåga till entreprenörskap. För att förverkliga visionen behöver kopplingen mellan teori och praktik tydliggöras så att studenterna under sin utbildning får kontakt med presumtiva arbetsgivare för att i samarbete med dem omsätta sina kunskaper. Studenten skall samverka med det omgivandesamhället och ta del av dess relevanta problemställningar. Med stödet av det identitets- och imagearbete som genomförts, Högskoleverkets utvärderingar samt Nulägesanalys 2005, kan Högskolans nuvarande starka sidor karaktäriseras med orden nära, nöjd och nytta. Nära står för såväl fysisk närhet till Högskolan i regionen, som mellan olika discipliner vid Högskolans campus. Det står också för engagerade lärare som är tillgängliga för studenterna och studenter som möter andra studenter. Nöjd står för att studenter och arbetsgivare generellt är nöjda med utbildningen och att så gott som alla utbildningar hittills har visat sig hålla god kvalitet enligt Högskoleverkets utvärderingar. Nyttan innebär att Högskolan bidrar till den regionala utvecklingen främst genom generell kunskapsutveckling, men också genom kompetensutveckling av individer och utbildningar som leder till högre anställningsbarhet.

Högskolan Kristianstad i siffror (december 2007)³⁹

Studenter i utbildningen	4 817 helårsstudenter
Prestationsgrad	84 procent
Antal examina, utbildning	953
Antal professorer	16
Antal anställda	423
Omsättning grundläggande högskoleutbildning	303 mkr
Omsättning forskning/forskarutbildning	54 mkr (externfinansiering 10 procent)
Omsättning totalt	357 mkr

9.1.2 Högskolan i Halmstad - snabbfakta

För utveckling av verksamhet, produkter och livskvalitet

Högskolan i Halmstad är en populär högskola. Den är känd för sitt rika utbildningsutbud och små studentgrupper. Också forskningen är framstående och inom flera områden internationellt välrenommerad. Högskolan deltar aktivt i samhällsutvecklingen genom omfattande samverkan med näringsliv och offentlig sektor. Högskolans profil utgörs av tre sammanflätade styrkeområden som kan sammanfattas som utveckling av verksamhet, produkter och livskvalitet. För att främja samspel mellan styrkeområdena genomsyras de av tre teman: innovation, samverkan och välbefinnande.

³⁸ <http://www.hkr.se/upload/CENTRALT/doc/styrdokument/maldokument/Strategi%202012.pdf>

³⁹ Högskoleverkets årsrapport 2008

Profilen har sin grund i Högskolans starka utbildnings- och forskningsområden. Inom styrkeområdet Organisation, region och samhälle finns produktutveckling, ledarskap, entreprenörskap, arbetsvetenskap, företagsekonomi, nationalekonomi, finansiell matematik, marknadsföring, medie- och kommunikationsvetenskap och statsvetenskap. Området Produkter, processer och tjänster inkluderar teknik (t.ex. data-, elektro-, bygg-, maskin-, miljö-, energiteknik), mekatronik, biomekanik och informatik. Det tredje området, Livskvalitet, välfärd och kultur rymmer vård, miljö, idrott, hälsa, psykologi, sociologi och pedagogik. Här finns också lärarutbildning och humaniora. Högskolan har 10 000 studenter och cirka 550 anställda, varav ett 40-tal professorer.

Högskolan i Halmstad i siffror (december 2007)

Studenter i utbildningen	4 979 helårsstudenter
Prestationsgrad	82 procent
Antal sökande	4 007 ⁴⁰
Antal examina, utbildning	979
Antal professorer	30
Antal forskarstuderande	91
Antal doktorsexamina	9
Antal licentiatexamina	5
Antal anställda	543
Omsättning grundläggande högskoleutbildning	332 mkr
Omsättning forskning	83,9 mkr (externfinansiering 53 procent)
Omsättning totalt	415 mkr

9.1.3 Mittuniversitetet – snabbfakta

Mitthögskolan blev den 1 januari 2005 det yngsta universitetet i Sverige. Ett ungt universitet har frihet att förändra och se nya öppningar och möjligheter utan att vara bunden av traditionen. Ett ungt universitet kan bidra till att förnya den akademiska verksamheten.

Mittuniversitetet erbjuder ett brett utbildningsutbud inom samhällsvetenskap, beteendevetenskap, media, vård, lärarutbildning, IT, naturvetenskap, teknik samt språk och andra humanioraämnen. Flexibelt lärande är ledordet för all utbildning.

Mittuniversitetet är ett av Sveriges ledande lärosäten när det gäller distansutbildning. Vissa distansutbildningar har sammankomster på en av campusorterna, andra baseras enbart på modernt IT-stöd och är ortsoberoende.

Forskarutbildning bedrivs inom både det naturvetenskapliga och det humanvetenskapliga området. Forskning och forskarutbildning genomförs i samarbete med andra universitet, med näringsliv och med myndigheter.

Mittuniversitetet satsar på sex forskningsprofiler:

- Digitala samhällen
- Kulturarv, demokrati och företagande
- Lärande och bildning
- Skogen som resurs
- Turism, idrott och upplevelseteknologi
- Välfärdssamhällets utmaningar

Profilerna är temabaserade och tar sin utgångspunkt i forskningsmiljöer som idag finns inom Mittuniversitetet.

⁴⁰ Antal behöriga förstahandssökande till program och kurser höstterminen 2007. Källa: SCB.

Mittuniversitetet har tre campus. De finns i Härnösand, Sundsvall och Östersund. De har olika karaktär och delvis olika utbildningsutbud. Campus Härnösand präglas av lärarutbildning och utbildningar inom humaniora. I Sundsvall finns en stor andel tekniska och naturvetenskapliga utbildningar liksom journalistutbildning och vård. Östersund har sin tyngdpunkt i samhällsvetenskap med viss teknikutbildning och tydliga profileringar mot vårdutbildning och socionomutbildningar.

Mittuniversitetet i siffror (HSV årsrapport 2008)

Studenter i utbildningen	10 395 helårsstudenter
Prestationsgrad	81 procent
Antal examina, utbildning	1 591
Antal professorer	51
Antal forskarstuderande	132
Antal doktorexamina	13
Antal licentiatexamina	11
Antal anställda	713
Omsättning grundläggande högskoleutbildning	507 mkr
Omsättning forskning	228 mkr (externfinansiering 19 procent)
Omslutning, totalt	735 mkr

9.1.4 Högskolan Dalarna

Dalacampus

Högskolan Dalarnas övergripande organisation för samverkan med viktiga samhällsfunktioner som den kommunala skolan och socialtjänsten, landstingets hälso- och sjukvård och regionens näringsliv är Dalacampus. Dalacampus är organisatoriskt direkt underställd rektor och har fyra underavdelningar: Pedagogiskt utvecklingscenter Dalarna (PUD), Hälso- och sjukvårdens utvecklingscenter Dalarna (HUD), Socialtjänstens Utvecklingscenter Dalarna (SUD) och Dalacampus Näringsliv. Dalacampus chef ingår i Högskolans ledning.

Pedagogiskt Utvecklingscentrum Dalarna

Tillsammans med skolor och kommuner inom regionen har Högskolan utvecklat modellen för partnersamverkan inom skolområdet – en samverkansform som idag fungerar som en viktig drivkraft för verksamhetsutveckling såväl inom skolan som inom Högskolan. Skolor och kommuner har fått ett avgörande ansvar för lärarutbildningens dimensionering, utformning och inriktning, och Högskolan har fått en ökad möjlighet att forma verksamheten i skolan så att lärarutbildningens kvalitet och yrkesförberedelse kan förbättras.

Partnerskapet innebär att Högskolan tar ett aktivt ansvar för skolornas strategiska personalförsörjning, kompetensutveckling och skolutveckling via forsknings- och utvecklingsprojekt. Det faktum att partnerrelationen gör det lättare att initiera forskning och utvecklingsarbete i nära anslutning till verksamheten vid den enskilda partnerskolan och i samarbete mellan skolans och Högskolans personal, kan bidra konstruktivt såväl till skolans utveckling som till utvecklingen inom Högskolans ämnesavdelningar.

Till *Pedagogiskt Utvecklingscentrum Dalarna* (PUD) är samtliga kommuner i Dalarnas län anslutna, samt ett antal kommuner i Örebro, Västmanlands, Gävleborgs och Jämtlands län.

Hälso- och sjukvårdens utvecklingscentrum Dalarna

2003 etablerades *Hälso- och sjukvårdens utvecklingscentrum* Dalarna (HUD), som är ett partnerskap mellan Landstinget Dalarna och Högskolan. Målet är att samverka för att svara mot utvecklingsbehov inom hälso- och sjukvården, men också för att understödja den verksamhetsidé som är vägledande för Högskolan. HUD:s uppgifter är kompetensförsörjning, utvärdering av den löpande verksamheten, stöd och samordning av utvecklingsprojekt samt att möjliggöra för kommuner och institutioner inom sjukvården att systematiskt utbyta lärorika erfarenheter från olika verksamhetsinitiativ.

Utbildningskapaciteten är beroende av tillgången på praktikplatser med hög kvalitet och en av de frågor som HUD arbetar med rör tillgången till sådana praktikplatser inte bara för utbildningarna inom hälso- och sjukvården utan också inom tandvården och omsorgen. Utbildningsavtal avseende verksamhetsförlagda utbildningsplatser har slutits mellan Högskolan och Landstinget Dalarna samt mellan Högskolan och Landstinget Gävleborg.

Socialtjänstens utvecklingscentrum Dalarna

För samverkan mellan Högskolan, kommuner och landstinget inom socialtjänstens område finns *Socialtjänstens utvecklingscentrum Dalarna* (SUD). Tre uppgifter utgör den huvudsakliga uppgiften för SUD för tillfället: Utveckling av en framtida grundutbildning inom socialtjänstområdet, (den av Högskoleverket och Socialstyrelsen föreslagna nya socionomutbildningen), utveckling av fort- och vidareutbildningar för socialtjänstens behov samt utvärderings- och utvecklingsuppdrag för att främja den dagliga verksamheten inom socialtjänsten.

Dalacampus näringsliv

Dalacampus näringsliv är Högskolans och näringslivets gemensamma organ för samordning av kompetensförsörjning och kompetensutveckling för regionens kunskapsintensiva näringsliv. *Dalacampus näringsliv* är det gemensamma ”mäklarorganet” för alla former av kontakter mellan Högskolan och företag i regionen avseende ex. projektsamverkan, grundutbildning inom teknik- och ekonomiområdet, fort- och vidareutbildning för anställda, forskarsamverkan, industridoktorander, etc. Målet är att forma en hållbar struktur för utbildning, praktisk verksamhetsutveckling och forskning inom teknik- och kunskapsföretagens område. Arbetet bygger på idén om en intim samverkan mellan praktik och teori och en samverkan mellan likvärdiga parter. Under året har ett nätverk mellan högskola, lärcentra och kommunernas näringslivskontor initierats för att etablera effektiva samverkansformer i hela länet.

Dalacampus näringslivsråd består av representanter för organisationer och institutioner inom näringslivet.

Dalacampusrådet

Högskolan Dalarnas och kommunernas gemensamma organ för samverkan med den kommunala vuxenutbildningen, folkbildningen och kommunala lärcentra utgörs av *Dalacampusrådet*. Syfte med samarbetet är att stärka utvecklingen av det livslånga lärandet, underlätta övergången till högskolestudier och göra högskolans utbildningar tillgängliga för alla delar av regionen. Att lärcentra och utbildningsorganisationer i samtliga länets kommuner kunnat engageras i samarbetsorganet *Dalacampus* har

inneburit att en effektiv rekrytering till högre studier från hela länet – och även i angränsande kommuner – har kunnat genomföras.

Till *Dalacampusrådet* är samtliga kommuner i Dalarna, samt Hofors, Hällefors, Fagersta, Lindesberg, Ljusnarsberg och Härjedalens kommun anslutna. Kommunerna representeras av ansvariga vid den kommunala vuxenutbildningen och/eller kommunala lärcentra. Dalarnas folkhögskolor är också anslutna till *Dalacampusrådet*. Genom rådet tydliggörs och stärks Högskolans synlighet och närvaro i hela regionen - via distansutbildningar vid regionala lärcentra/högskolecentra och via direkt fysisk närvaro i utlokaliserade utbildningar och med hjälp av de regionala och kommunala högskolesamordnare som ingår i Dalacampus´ organisation

9.1.5 Högskolan i Kalmar

Samverkanspolicy för Högskolan i Kalmar

Universiteten och högskolorna samverkar med det omgivande samhället genom att forska och utbilda. Uppdraget att samverka har getts av regering och riksdag genom högskolelagens krav på samverkan. "Högskolorna skall också samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet" enligt kap. 2 § tredje stycket högskolelagen (1992:1434).

Övergripande policy

Högskolan har en viktig roll i samhällets utveckling genom att på olika sätt samverka med näringsliv, organisationer och myndigheter samt genom att delta i samhällsdebatten.

Samverkan med det omgivande samhället och främjande av ömsesidigt kompetensutbyte skall vara en hörnsten i Högskolans utveckling och vara ett naturligt förhållningssätt för Högskolans personal. Samverkansuppgiften skall inte ses som en särskild verksamhet utan som en integrerad del av undervisning, forsknings- och utvecklingsverksamhet.

Det omgivande samhället definieras brett i vilket organisationer på olika nivåer - från lokalt till globalt - inom områden som privat näringsliv, offentlig sektor och organisationer ingår. Samverkan innefattar en mängd olika aktiviteter och skall i första hand baseras på den forskning och utbildning som bedrivs inom Högskolan.

Samverkan med det omgivande samhället skall bidra till att grundutbildningen utvecklar studenterna till att vara aktiva, ha hög kunskapsnivå samt ha hög social kompetens och entreprenörskapsanda. Forskningen vid Högskolan skall få impulser och ge inspiration via samverkan. Högskolan skall inspirera till att tillvarata forskning genom spridning av forskningsinformation och uppmuntran till kommersialisering av forskningsresultat via nya eller befintliga företag. Dessutom skall Högskolans personal och studenter uppmuntras till att, med ett vetenskapligt förhållningssätt, delta i samhällsdebatten och därmed bidra till samhällets utveckling i vid mening. För att på bästa sätt kunna ta tillvara initiativ från det omgivande samhället skall det vara lätt, genom tydliga ingångar, att få kontakt med lärare, forskare och studenter vid Högskolan i Kalmar.

Organisation och ansvar

Det övergripande ansvaret för Högskolans samverkan med det omgivande samhället har rektor. Högskolestyrelsen beslutar om policyfrågor och fastställer handlingsprogram. Högskolans prefekter ansvarar för samverkan i utbildning och forskning inom respektive ämnesområden.

Högskolans centrala nivå skall genom en lättillgänglig och tydlig ingång för samverkanstrategiskt arbeta med samhälls- och näringslivskontakter för att stimulera det omgivande samhället till samverkan med Högskolan.

Detta skall ske i nära samarbete med institutionerna

Innehåll i samverkan - exempel

Högskolan skall sätta studentens lärande och personliga utveckling i centrum. Genom projekt i undervisningen, lärare och gäster från arbetslivet, fallstudier, problemorienterat arbetssätt, reflektion och kritisk analys, fördjupas samarbetet och relationerna mellan Högskolan och det omgivande samhället, samtidigt som en bättre förståelse skapas för varandras områden.

Högskolans arbete med flexibelt lärande skall bidra till pedagogisk mångfald och flexibilitet i tid och rum. Människor ska kunna tillgodose sina kompetensbehov oavsett var man befinner sig.

Högskolans uppdragsutbildningar skall vara av högsta kvalité och ska utvecklas och stärkas som ett led i kompetensutvecklingen i samhället. Omvärlden skall ha en tydlig bild av Högskolans samlade utbud, resurser och kapacitet inom uppdragsutbildning.

Högskolan skall vara en mötesplats för regionens samlade skolverksamhet och erbjuda efterfrågestyrd kompetensutveckling för lärare för att stimulera till utvecklings- och förändringsarbete inom skolan.

Högskolan är positiv till forskningsprojekt i samarbete med näringsliv och offentlig sektor under förutsättning att ömsesidig nytta finns och att det ingår som en naturlig del i forskningen eller stödjer utbildning som är väsentlig inom Högskolan. Högskolan åtar sig också utvecklingsuppdrag, men dessa bör på samma sätt ha en naturlig anknytning till befintlig forskning eller befintlig utbildning

Högskolan i Kalmar ska vara känd för att ha en öppen och entreprenöriell anda där omvärldsnnytta skapas med kvalité och vetenskapliga ambitioner. Genom att metodiskt arbeta med innovationer skall Högskolan bidra till att skapa tillväxt i regionen. Innovationssystem skall minska gapet mellan kunskapsbildning, entreprenörskap och företagsetablering för en långsiktig regional konkurrenskraft och utveckling.

9.2 Goda exempel på samverkan

9.2.1 Förord

UniLink - en förening av högskolor och universitet med syfte att utveckla och förnya samverkan mellan högskolan och det omgivande samhället - har tillsammans med Nutek genomfört ett projekt som syftar till att stärka samarbetet mellan högskola och näringsliv och bidra till uppbyggnaden av ett nationellt högskoleanknutet innovations- och samverkanssystem. Projektet, som bedrivits åren 2006-2008, har bland annat

utvecklat frågeställningar som rör högskolors strategi och organisation, professionell hantering av kundkontakter och samverkan för tillväxt.

Samverkan mellan högskola och näringsliv kan framgångsrikt bedrivas på många sätt och i många former. I denna broschyr ges exempel på detta. På vårt uppdrag har studenter från Institutionen för kultur och medier vid Högskolan Dalarna låtit intervju föreläsare för ett antal högskolor och universitet för att spegla den mångfald av insatser som görs på området.

Vår förhoppning är att denna lilla skrift med goda exempel på samverkan från Umeå i norr till Kristianstad i söder kan ge inspiration och vägledning till de möjligheter som ryms inom det vida och mångtydiga begreppet samverkan.

Förutom produktionen av denna inspirationsskrift har studentgruppen också svarat för en filmproduktion samt utveckling av en särskild webbsida med goda exempel: www.unilink.se/godaexempel

UniLink genom

Anders Berggren, Högskolan i Gävle, anders.berggren@hig.se, 070-349 89 07

Per Edén, Högskolan Dalarna, per.eden@du.se, 070-369 85 50

Kristina Rådberg, Mälardalens högskola, kristina.rådberg@mdh.se, 021-10 70 05

9.2.2 Bättrekonceptet – Högskolan i Borås

Daniel Yar Hamidi från Högskolan i Borås, projektledare för Bättrekonceptet.

Bättrekonceptet har skapats i Västra Götalandsregionen och drivs av Högskolan i Borås, Högskolan i Skövde samt Högskolan Väst. Daniel är anställd av Högskolan i Borås och där bedriver han sin verksamhet. För att gå närmare in i hans arbete så jobbar han med skapande av nya företag, utbildar i entreprenörskap samt forskar inom Företagsutveckling.

Idag talas det ofta om en önskan av samverkan mellan högskolor och näringsliv, en omtalad benämning är knowledge transfer eller technology transfer. Det är det Bättrekonceptet handlar om. Man erbjuder ett antal kurser som vänder sig till företagsledare, produktionschefer och människor som arbetar inom små/medelstora företag. Bättrekonceptets styrka och det som ligger i uppdraget är att arbeta med kompetensutveckling i samhället och erbjuda avgiftsfria Bättrekurser.

Initiativtagaren till projektet är Daniels kollega Peter Kammensjö. Han såg ett behov av kompetensutbildning i näringslivet. Han startade kursen "Bättre Produktion" och efter ett tag lade han märke till suget av detta upplägg.

Bättrekonceptets första steg är att gå ut till näringslivet och ta reda på deras behov, och utifrån detta ta fram en kurs. Nästa steg blir att ett antal lärare bekantar sig med området och plockar fram ett smörgåsbord av kunskapserbjudanden som är relaterade till de identifierade behoven. Det som är unikt för Högskolan i Borås goda exempel är att de inte tittar på generella problem, istället går de rakt in i verksamheten och fokuserar på de problem som är internt på företagen. Detta leder till konkret problemlösning och förbättringsarbete.

Ännu ett exempel är "Bättre affärsdesign" som vänder sig till små/medelstora företag. Då tittar man på hur marknadssidan ser ut och vad det finns för marknadsidé, hur de kommunicerar, tydligheten med produkter samt vad det är för tjänster de erbjuder.

Ytterligare några exempel på kurser är "Bättre arbetsledning", "Bättre ledarskap" och "Bättre tjänsteutveckling".

Den respons som Bättrekonceptet har fått från små och medelstora företag har varit mycket stor, berättar Daniel.

Läs mer: www.battre.se

Kontakt: Daniel Yar Hamidi, daniel.yar@hb.se, 033-435 59 83, 0733-61 32 53

9.2.3 Näringslivsanpassad utbildning – Högskolan Dalarna

Högskolan Dalarnas ingenjörsutbildning inom maskinteknik hör till landets högst rankade när det gäller näringslivsanpassning. Högskolelektor Per Carlsson är programansvarig för maskinteknikutbildningen. Som programansvarig består arbetet av samverkan med näringslivet och genom den unika maskinutbildningen finns många olika arbetsformer.

I maskinutbildningens olika arbetsformer finns bland annat mentorskap, projektarbeten, studiebesök och gästföreläsare. Per förklarar att hans jobb går ut på att få denna utbildning att flyta på genom att skapa en bra studiemiljö samt få ut studenter till näringslivet.

Under det första året så låter vi studenterna huvudsakligen arbeta inom högskolans väggar, men för att komma i kontakt med näringslivet anordnas bland annat studiebesök och gästföreläsningar. Under det andra året lämnar studenterna högskolan och tar sig an skarpa projekt på företag.

Utbildningen är uppbyggd så att studenternas första år i huvudsak består av undervisningsmoment på högskolan – temat är människa-teknik. Man får då bekanta sig med bearbetningsmaskiner, svarvar, fräsar och borrar. Därefter följer utvecklingsprojekt inom vilka studenterna får ta fram olika produkter och arbeta företagsinriktat. De får ta fram koncept, olika typer av idéer och lösningar som sedan ritas i 3D Cad för att sedan gå vidare till utveckling av produkten. Sammanfattningsvis arbetar studenterna under det första året från idé till färdig produkt. En annan del under det första året är arbetet med en så kallad metafor. Det innebär att man låtsas att skolan är ett företag och studenterna arbetar i riktiga projektgrupper. De får sedan redovisa mot en styrgrupp och ha kontinuerliga möten då de rapporterar hur projektet fortlöper. Detta är lärorikt för studenterna då de får lära sig hur man undviker problem och vad de ska göra om problem uppstår under arbetets gång.

Det första projektet studenterna får ta sig an under andra året är ett konstruktionsprojekt där de får hjälpa ett företag att förbättra en produkt eller nyutveckla en produkt. Sedan går de vidare till tillverkningsprojekt för att slutligen under våren ta sig an ett projekt som har inriktning mot "lean production", d.v.s. optimering av flödeslinjen på en produktionsenhet.

Under det tredje och sista året går studenterna ut i näringslivet och gör en typ av verksamhetsutveckling där man fokuserar på kvalitetsteknik och försöker hitta saker som kan förbättras på ett företag. Det projektet skall även ligga till grund för det examensarbete som skall göras under våren.

Mentorskapet börjar redan under studenternas första år.. Lärarna har ett halvår på sig för att lära känna studenterna och deras personligheter för att sedan matcha stu-

denter med en mentor från industrin. Varje student får en egen mentor. Studenten och mentorn skriver en avsiktsförklaring rörande målen med mentorskapet.

Mentorskapet har fungerat bra i utbildningen. En förutsättning för att det skall fungera bra är att det är lika villkor mellan mentor och student och att båda är villiga att ge hundra procent. Mentorskapet har funnits i flera år, det blir en naturlig del i samverkan mellan näringsliv och högskola.

Läs mer: www.du.se/iul

Kontakt: Per Carlsson, pca@du.se, 070-66 49 245

9.2.4 Samverkansutmärkelse - Högskolan i Gävle

Erika Engvall, tidigare student på Högskolan i Gävle, anställd som adjunkt i Företagsekonomi. Samverkan har vart ett stort intresse redan under hennes utbildningsperiod. 2005 fick hon tillsammans med Per-Arne Wikström och John Hagén Högskolans samverkansutmärkelse på 50 000 kronor.

- Utmärkelsen var en bekräftelse på att det man har gjort är rätt och bra. säger Erika Engvall. Prissumman användes till tjänsteresor för att bland annat få nya inspirationer och se hur andra verksamheter jobbar, berättar Erika.

Erika började sin karriär som företagsekonostudent på Högskolan i Gävle. Som student var hon mycket engagerad i Kontakttorgets aktiviteter med bland annat karriärutveckling och projektarbeten som riktades mot regionens företag.

Efter sina fyra år som student blev hon erbjuden att undervisa på Högskolan. Därefter blev hon anställd på institutionen för ekonomi, som Erika själv säger var ett stort framsteg för henne. Nu har hon arbetat på institutionen för ekonomi i sex år. Under sina sex år har hon varit med att utveckla en fadderverksamhet för studenterna på ekonomiprogrammet. Studenterna samarbetar under ett år med företag i regionen.

- Tanken är att ha ett långsiktigt samarbete mellan företagen och studenterna, säger Erika. Cirka 20- 30 studenter deltar årligen. För att ta detta ett steg längre funderar man nu på att göra det obligatoriskt för alla studenter och därmed kommer fler företag att vara inblandade. Ett framgångsrikt grepp har varit att utveckla kurspaketet under det tredje eller fjärde året då studenterna har tillgodogjort sig utbildning och är rustade att etablera kontakt med företag.
- Utifrån gjorda erfarenheter har det bildats en grupp av lärare representerande alla institutioner vid Högskolan för att utveckla kontaktytan och "istället för att uppfinna hjulet på nytt" ta del av varandras erfarenheter och kontaktnät.

Erika är nöjd med resultatet och är glad över att framstegen syns så väl. Nästa steg är att göra kurspaketet till en obligatorisk del i utbildningen och därigenom nå en större grupp av studenter. Efter att ha infört fadderverksamhet inom ekonomiprogrammet är

hennes vision att utveckla näringslivsintegrerad utbildning – NU! – som om en profil för utbildningarna vid Högskolan i Gävle.

Läs mer: www.hig.se/web/naringsliv.html

Kontakt; Erika Engvall, eel@hig.se, 026-64 84 46, 073-050 90 67

9.2.5 Holdingbolag – Högskolan Kristianstad

Holdingbolag är ett sätt för lärosäten att kommersialisera tankar och idéer. Högskolan Kristianstads holdingbolag är ett bra exempel på detta. Christer Ekelund är lektor i företagsekonomi men även VD för Högskolan Kristianstad Holding AB.

I dagsläget, 2008, har 15 universitet och högskolor holdingbolag. Det hela började i det tidiga 90-talet, då näringsdepartementet gav de stora universiteten en möjlighet att starta ett holdingbolag. I och med starten sköts pengar till för kommersialisering av idéer från lärare och studenter inom universiteten. Detta har utvecklats runt om i Sverige.

År 2003 erbjöd departementet nya högskolor att ansöka om att bilda holdingbolag, tre högskolor fick den möjligheten. Högskolan Kristianstad var en av dem. De övriga är Karlstads Universitet samt Högskolan i Borås.

Högskolan Kristianstad Holding AB förvaltas av Högskolan Kristianstad men ägs av näringsdepartementet. Verksamheten är skild från högskolan, d.v.s. den ingår inte i högskolans ordinarie verksamhet. Styrelsesammansättningen ska domineras av näringslivet. I Högskolan Kristianstad Holding AB är det de lokala näringslivsrepresentanterna som har majoritet i styrelsen. I styrelsen ingår även en professor från högskolan.

Holdingbolagen arbetar med kommersialisering av tankar och koncept från högskolan. I Kristianstads fall ska bolaget engagera sig i kommersialisering av produkter och tjänster inom områden där man tror sig de ha chans att konkurrera. Om så bedöms vara fallet är bolaget berett att satsa pengar för ändamålet med en budget på fem miljoner kronor. Den bärande idén med holdingbolaget är inte att generera vinst i första hand till staten utan det primära syftet är att hjälpa till med kommersialisering och finansiering av affärsidéer knutna till Högskolan Kristianstad. När de satsningar som görs visat sig klara sig på egen hand gör holdingbolaget en exit genom en försäljning av aktierna.

Läs mer: www.hkr-holding.se

Kontakt: Christer Ekelund, vd@hkr-holding.se, 044-20 37 40

9.2.6 Ledningens stöd – Mälardalens högskola

Ledningens stöd och engagemang är en viktig förutsättning för en väl fungerande samverkansorganisation. Mälardalens högskola är ett gott exempel på detta genom Karin Axelsson som arbetar dels som vice rektor, dels som operativ chef för Enheten för Externa Relationer. Att arbeta med utveckling och förändring är Karins arbetsområde.

Enheten för Externa Relationer arbetar med företagens och samhällets väg in i Mälardalens Högskola. Att genom kunskap verka för nytta och tillväxt i samhället, i samproduktion med näringslivet och den offentliga sektorn, är högskolans strategi för dess kärnområden grundutbildning och forskning. Samverkan tillsammans med internationalisering är medel som ska stärka kärnverksamheten och viljan att professionalisera, effektivisera och utöka samarbetet lokalt-globalt. Mälardalens Högskola välkomnar alla som vill samverka och erbjuder kunskap, idéer och flera former av samarbete. Därmed är det inte sagt att högskolan vill eller kan samverka med alla; de prioriterar utifrån ett sedvanligt vinna-vinna perspektiv, där högskolans profilområden är i fokus.

Målsättningen de har för sina utbildningar är att studenterna skall bli attraktiva på arbetsmarknaden. Deras paroll är "utbildning som leder till jobb". De vill att studenterna ska ha stor nytta av projektet och att det ska leda dem till yrkeslivet. Högskolan förmedlar sommarjobb, extrajobb och examensarbeten samt arrangerar många mötesplatser mellan företag och studenter. Under utbildningstiden får studenterna möta många gästföreläsare och arbeta med reella projekt där uppdragsgivaren, ett företag eller en offentlig aktör, ger dem reella problem att lösa. Andra inslag i utbildningar vid Mälardalens högskola är praktik och arbetsplatsförlagd utbildning. Det finns samtidigt goda möjligheter till stöd för de studenter som vill starta eget företag och som vill förverkliga sina idéer.

Vid Enheten för Externa Relationer finns fem moduler; *Idélab* – en kreativ mötesplats där forskare, lärare och studenter kan få hjälp att förverkliga sina idéer till produkter, tjänster och företag, *Enter* – en dörr in till högskolan för externa, *Grants Office* – finansiering av forskning, *Uppdragsutbildning och konferens*, som handlar om att arrangera och sälja utbildning och konferenser i högskolemiljö, samt slutligen modulen *Spetsamverkanscentra* - högskolans stora samverkansinitiativ som skapats i skärningspunkten mellan akademi, näringsliv och offentlig sektor såsom Robotdalen, minST (mikro- och nanosystemteknik) och Automation Region.

Det är av stor betydelse för EER att sammanföra grupper och ordna möten för företag, forskare samt studenter. Integration mellan erfarenheter, kunskap och behov ger förutsättningar för nyskapande och fördjupning.

Läs mer: www.mdh/samverkan

Kontakt: Karin Axelsson, karin.axelsson@mdh.se, 021-10 13 00

9.2.7 Akademiker i företag – Umeå universitet

Benkt Wiklund, samordnare på Enheten för näringsliv och samhälle vid Umeå universitet arbetar med "Akademiker i Företag", som uppmuntrar studenter till att jobba med skarpa utvecklingsprojekt i regionens småföretag. Grundläggande är företagets behov och varje år genomför studenterna ungefär fyrahundra företagsbesök i Norrland.

Umeå universitet vill utöka kunskapsutbytet, bidra till utveckling och tillväxt i regionen.

Samarbete med företag, organisationer och andra aktörer skapar nya produkter och idéer. Samarbetet bidrar även till en höjd kompetensnivå samt utveckling av verksamheter.

Projektet "Akademiker i Företag" startade för drygt femton år sedan. Idén är att stimulera studenter att göra sina examensjobb på företag i regionen. Benkt är en av de samordnare som besöker regionens småföretag och inventerar utvecklingsidéer och behov. Därefter läggs dessa utvecklingsprojekt ut på examensjobb.nu som studenterna fritt har tillgång till.

Webbsidan är Umeå universitets databas över förslag till examensjobb för studenter. Databasen är inte begränsad till studenterna vid Umeå universitet utan kan nyttjas av alla studenter oavsett studieort eller universitet. Ett examensjobb ger både studenten och företaget nya kunskaper och erfarenheter som kan vara av stort värde i framtiden.

- Vi låter företagare förutsättningslöst berätta om sina idéer inför framtiden. Det är alltid spännande och kreativa möten. Tillsammans formulerar vi utvecklingsbehoven så att de passar både studenternas examensarbeten och är till nytta för företagen, berättar Benkt.

Umeå universitet har all anledning att vara stolt över resultatet. Studenterna säljs in som problemlösare, små företag, även i Norrlands inland, får tillgång till unik kompetens och många av examensarbetena leder dessutom till anställning för studenterna.

- Studenten breddar sitt nätverk och ökar sin anställningsbarhet. Företagen kan förverkliga sina idéer och utveckla nya produkter på nya marknader. Alla vinner på det här samarbetet.

Akademiker i Företag har drivits som Mål 1-projekt tillsammans med länsstyrelserna och ett tjugotal kommuner i Norr- och Västerbotten. Tillsammans med Luleå Tekniska Universitet kommer Umeå universitet att fortsätta det uppsökande arbetet, förhoppningsvis inom ramen för EUs strukturfonder.

Läs mer: www.ens.umu.se

Kontakt: Benkt Wiklund, benkt.wiklund@adm.umu.se, 090-786 97 36, 070-322 33 66

I samarbete för UniLink:

Claes Magnusson, Högskolan Kristianstad (redaktör)

Anders Berggren, Högskolan i Gävle

Per Edén, Högskolan Dalarna

Antonia Ribbing, Södertörns högskola

Kristina Rådberg, Mälardalens högskola

Stig Sjöström, Mittuniversitetet

Per-Olof Svensson, Blekinge tekniska högskola

Tommy Svensson, Högskolan i Halmstad