



Professionellt samverkansarbete vid universitet och högskolor

– ett led i en process mot ökad kvalitet

Rapport från UniLink 2009:8
Redaktör Birgitta Stymne

UniLink

UniLink

UniLink utvecklar och förnyar samverkan mellan universitet, högskolor och det omgivande samhället

UniLink är en ideell förening vars syfte är att utveckla och förnya samverkan mellan högskolan och det omgivande samhället. Detta sker genom att högskolorna bildar nätverk inriktade på erfarenhetsutbyte, kompetensutveckling, internationellt samarbete och gemensamma utvecklingsprojekt. Föreningen ser även som sin uppgift att informera om samhällsnyttan av universitetens och högskolornas samverkan med näringslivet och samhället i övrigt.

Läs mer om UniLink på www.unilink.se

Föreningen UniLink
c/o Högskolan i Borås
401 90 Borås

Föreningen UniLinks ordförande
Staffan Lööf
Högskolan i Borås
Telefon: 033 – 435 41 41

Professionellt samverkansarbete vid universitet och högskolor

– ett led i en process mot ökad kvalitet

Rapport från UniLink 2009:8 • Redaktör Birgitta Stymne

Svenska lärosäten har vid sidan av sin kärnverksamhet utbildning och forskning en uppgift att samverka med det omgivande samhället, det vill säga samverkansuppgiften. I Sverige, liksom i andra länder, försöker man numera integrera samverkansuppgiften i lärosätenas kärnverksamhet. Det finns dock ingen enhetlig definition på vad som ska ske inom uppgiften och hur den ska bedrivas, utan det är upp till varje lärosäte att avgöra. Det finns däremot några mål, anges bland annat i årliga regleringsbrev till lärosätena, som är gemensamma för samtliga svenska universitet och högskolor.

Föreningen UniLink, vars syfte är att stärka lärosätenas samverkan med det omgivande samhället, har med stöd av dess medlemslärosäten och Nutek under drygt tre års tid genomfört ett omfattande nationellt projekt där olika aspekter av samverkansuppgiften belysts. Projektet har inneburit en betydande erfarenhets- och lärprocess, där det under de gångna åren genomförts en mängd olika aktiviteter och insatser.

I föreliggande rapport ges en översiktlig presentation av det arbete som har bedrivits. Presentationerna utgörs av sammanfattningar från de temaområden vi arbetat med. Målsättningen har varit att konkretisera och problematisera hur olika lärosäten arbetar med sin samverkansuppgift och vad som bör förändras, utvecklas eller förbättras i syfte att professionalisera lärosätenas samverkansarbete. Resultaten av projektet ger inga slutgiltiga svar, utan flertalet av de berörda frågeställningarna visar att mycket förbättringsarbete inom området återstår. I rapporten ges förslag till fortsatta arbeten, studier och åtgärder som måste vidtas. På föreningens webbplats www.unilink.se finns samtliga delrapporter i dess helhet att hämta som pdf-format.

Föreningen kommer att fortsätta stimulera sina medlemslärosäten så att arbetet fortgår och utvecklas, enskilt eller tillsammans. Sammantaget ska detta ses som ett led i en kontinuerlig process mot ökad kvalitet i samverkansarbetet. Vår förhoppning är att det på sikt kommer att gynna alla de som är involverade i samverkansarbetet inom lärosätena, liksom våra samverkanspartners.

Projektet hade inte kommit till stånd eller kunnat slutföras utan ett stort engagemang och betydande arbetsinsatser från medlemslärosätena. 14 lärosäten och många medarbetare från dessa har medverkat i projektet. Istället för ett peka ut några enskilda personer vill föreningens styrelse, som också varit projektets styrgrupp, tacka alla er som gjort detta arbete möjligt.

Styrelsen i UniLink maj 2009:

Staffan Löf
Högskolan i Borås
ordförande

Antonia Ribbing
Södertörns högskola
vice ordförande

Marly Mattsson
Högskolan i Skövde

Christer Ekelund
Högskolan Kristianstad

Christina Haggren
Högskolan Dalarna

Tommy Svensson
Högskolan i Halmstad

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UniLink och samverkansuppgiften | 8 |
| 1.1 | Bakgrund till rapporten. | 9 |
| 1.2 | Samverkansuppgiftens ökande betydelse för lärosätet och dess omgivning. | 10 |
| 1.3 | Struktur och former för samverkan | 11 |
| 1.4 | Ökande krav på uppföljning | 12 |
| 2 | Effektiv organisation och arbetssätt | 13 |
| 2.1 | Hur arbetar högskolor med samverkansuppgiften 2008? Tre exempel | 13 |
| 2.2 | Hur samverkan uppfattas inom högskolorna | 17 |
| 2.3 | Finns incitament för samverkan? | 17 |
| 2.4 | Hur informerar lärosätena om verksamheten? | 18 |
| 2.5 | Forum för samverkan i regionen | 18 |
| 2.6 | Stöd för affärsutveckling och innovation. | 19 |
| 2.7 | Kommentarer och slutsatser | 20 |
| 3 | Omvärldsbevakning och omvärldsanalys – ett verktyg för bättre samverkan | 23 |
| 3.1 | Vad betyder omvärldsbevakning och omvärldsanalys för arbetet med samverkan? | 23 |
| 3.2 | Teoretiska metoder för omvärldsbevakning och omvärldsanalys | 24 |
| 3.3 | Från teori till praktik | 25 |
| 3.4 | Få högskolor arbetar med omvärldsanalys | 26 |
| 3.5 | Kommentarer och slutsatser | 28 |
| 4 | Professionell hantering av externa relationer | 30 |
| 4.1 | Initiering av ett förbättringsarbete | 31 |
| 4.2 | Vad är Customer Relationship Management (CRM)? | 31 |
| 4.3 | Framgångsfaktorer vid hantering av externa kontakter | 32 |
| 4.4 | IT-stödsystemförutsättningar och inventering av IT-stödsutnyttjande | 33 |
| 4.5 | Informationsflödet kring externa relationer | 33 |
| 4.6 | Tydlighet och synlighet - förutsättningar för engagemang i samverkansuppgiften | 34 |
| 4.7 | Kommentarer och slutsatser | 34 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5 | Humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning – till nytta för näringslivet | 36 |
| 5.1 | Studien | 37 |
| 5.2 | Näringslivet efterfrågar humanistisk/samhällsvetenskaplig forskning | 38 |
| 5.3 | Forskning nyttiggörs i en mångfald av samverkansformer | 39 |
| 5.4 | Möjligheter och barriärer för samverkan. | 40 |
| 5.5 | Förslag på åtgärder och framtida studier. | 41 |
| 6 | Alumnverksamhet | 43 |
| 6.1 | Utveckla genom att lära av varandra | 44 |
| 6.2 | Tydlig organisation och tydlig ansvarsfördelning – krav för förankring. | 44 |
| 6.3 | Själva alumnverksamheten | 45 |
| 6.4 | Kommentarer och framtida utveckling | 48 |
| 7 | Samverkan i regionalt tillväxtarbete | 50 |
| 7.1 | Studiens syfte: Att effektivare utnyttja utvecklingsresurser | 50 |
| 7.2 | Om regionalt tillväxtarbete i korthet | 51 |
| 7.3 | Om högskolors roll i regionala tillväxtprogram | 52 |
| 7.4 | Studien | 53 |
| 7.5 | Resultat av studien | 53 |
| 7.6 | Exemplet Högskolan Dalarna | 55 |
| 7.7 | Diskussion och analys | 56 |
| 7.8 | Slutsatser | 57 |
| 8 | Att lära av andra länder | 58 |
| 8.1 | Internationella kontakter för att lära och få inspiration. | 58 |
| 8.2 | En europeisk modell för kunskapsöverföring | 59 |
| 8.3 | Knowledge Transfer Partnership. | 60 |
| 8.4 | Twente – en entreprenöriell region att hämta idéer från | 61 |
| 8.5 | Kanada – ett land att hämta idéer från. | 62 |
| 8.6 | Slutsats | 63 |
| 9 | Att mäta och värdera resultat av samverkan | 64 |
| 9.1 | Hur kan samverkan mätas och görs det idag? | 65 |
| 9.2 | Om mått på samverkansverksamheten | 67 |
| 9.3 | Exempel där aspekter på samverkan – trots allt – mäts idag | 68 |
| 9.4 | Rekommendationer för mätning av samverkan | 69 |
| 10 | Slutsatser och rekommendationer | 71 |

UniLink och samverkansuppgiften

Högskolors och universitets ansvar för samverkan med det omgivande samhället ändrades radikalt 1 januari 1997 då högskolelagen ändrades från att föreskriva att det ”i forskning och utvecklingsarbete ingår att sprida kännedom om verksamheten samt om hur sådana kunskaper och erfarenheter som har vunnits i verksamheten ska kunna tillämpas” till att föreskriva att lärosätena utöver utbildning, forskning och utvecklingsarbete ska ”samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet”. Förmågan att samverka med det omgivande samhället och att informera om forskning och utvecklingsarbete ska också, enligt högskolelagen, beaktas vid anställning av lärare.

Ändringen i högskolelagen och tillkomsten av denna så kallade tredje uppgift kom inte att märkas särskilt mycket inom högskolan, eftersom den inte åtföljdes av särskilda direktiv, medel eller uppföljningskrav. Många av de nya högskolorna arbetade emellertid i en stor närhet med verksamheter i den närliggande regionen och kände stort stöd men också stora förväntningar från lokala myndigheter, organisationer och lokalt näringsliv. Detta gav dem särskilda förutsättningar och motivation att uppfylla de nya kraven på samverkan. Möjligheterna att göra detta var dock för en enskild ny högskola ganska begränsade. Detta kan ses som en av bakgrunderna till att föreningen UniLink startades.

1996 bildade sålunda Högskolan i Halmstad, Högskolan i Falun/Borlänge (nuvarande Högskolan Dalarna) och Institutet för Verkstadsteknisk Forskning (IVF) i Luleå efter tysk modell (Steinbeis) den ideella föreningen Sefströms med syfte att samordna ett nationellt nätverk för att stimulera tekniköverföring mellan svenska lärosäten och företag. Allt fler högskolor anslöt sig till nätverket och det bildades så kallade TIPPS-centra (Teknik Introduktion i Produkter, Processer och System) vid ett flertal högskolor. Vid dessa centra koordinerades utvecklingsprojekt mellan högskolorna och framför allt små och medelstora företag, samtidigt som ett nätverk etablerades mellan de ansvariga vid de olika högskolorna.

Detta nätverk kom sedan att ha stor betydelse för erfarenhetsutbyten, för kunskapsuppbyggnad om varandras högskolor och regioner samt för internationella utblickar och kontakter. Detta ledde i sin tur till en breddning av verksamheten i föreningen, som idag

omfattar samverkansfrågor i stort. År 2001 ändrade föreningen namn till UniLink och 2005 antogs nya stadgar i vilka föreningens syfte beskrivs som att ”utveckla och förnya samverkan mellan högskolan och det omgivande samhället”. Föreningen har idag 11 högskolor och universitet som medlemmar.

Föreningens start stöddes och finansierades initialt av Nutek. Därefter har verksamheten delvis varit egenfinansierad, delvis projektfinansierad av Nutek. Under 2006-2008 har ett sådant Nutekfinansierat projekt genomförts och det är resultaten av detta nationella projekt denna rapport handlar om.

1.1 Bakgrund till rapporten

Projektets övergripande målsättning formulerades som att stimulera utvecklingen av ett nationellt system för universitets och högskolors samverkan med företag, ett system som ska vara lokalt tillgängligt och känt. Vid genomförandet av projektet har strävan varit att stärka lärosätenas samverkansarbete, deras gemensamma aktiviteter och lärande, att synliggöra högskolornas samverkan nationellt samt att öka kontaktnätet med andra aktörer och att sprida goda exempel mellan lärosätena.

Högskolor och universitet arbetar med samverkansuppgiften utifrån skilda strategier och målsättningar och de verksamheter som bedrivs varierar, liksom organisationen. Det nationella projektet utformades därför i flera olika delprojekt utifrån de medverkande högskolornas olika behov och angelägenhetsgrad. Varje delprojekt har haft en högskola som huvudansvarig medan andra högskolor deltagit i olika grad av engagemang beroende av intresse. Några delprojekt befanns ha många gemensamma beröringspunkter och genomfördes därför i nära kontakt med varandra. Delprojekten kan grovt indelas i tre grupper, de som omfattar högskolors

1. inre arbete med samverkansuppgiften, så som strategier, organisation och kvalitetssäkring,
2. arbetssätt och metoder för att arbeta med omgivningen och externa kontakter,
3. kontakter med näringslivet, främst små och medelstora företag, för att bidra till tillväxt exemplifieras bl a genom samarbete med regionala tillväxtprogram samt samarbeten inom det humanistiskt/samhällsvetenskapliga området.

Projektet har genomförts med utblickar till och inspel från andra pågående nationella initiativ inom området. Projektet har även omfattat en internationell verksamhet med syfte att lära av andra länders innovations- och tillväxtfrämjande åtgärder där akademien spelar en aktiv roll samt att finna goda exempel och samarbetspartners. Arbetssätten i de olika delprojekten har varit olika. Fakta har inhämtats genom kartläggningar, intervjuer

och/eller enkäter och arbetet har utförts som enskilda arbeten, seminarier och/eller workshoppar.

Samverkansuppgiften har under senare år allt mer kommit att förknippas med innovationsfrågor, entreprenörskap och kommersialisering av högskolans kunnande. Detta har dock inte primärt varit en inriktning för detta projekt, men en del av resultaten kan komma väl till användning också i dessa sammanhang, t ex de som behandlar tillväxt inom det humanistiskt/samhällsvetenskapliga området och formerna för resultatuppföljning.

Delprojekten har inte utmynnat i slutgiltiga eller definitiva resultat utan de ska i stället ses som ett led i en ständigt pågående process. Hela projektet har enligt gängse rutiner slutredovisats till finansören, Nutek. UniLink och de medverkande lärosätena har därtill ansett resultaten vara värdefulla att sprida till fler berörda och intresserade inom hela högskolevärlden samt till våra samverkanspartners. På så vis kan resultaten komma fler tillgodo. UniLink har därför valt att presentera projektet och de huvudsakliga resultaten i form av denna rapport.

1.2 Samverkansuppgiftens ökande betydelse för lärosätet och dess omgivning

Samverkansuppgiften får framöver en allt större strategisk betydelse för den svenska högskolan. Tilldelning av resurser till forskning och utbildning på forskarnivå kommer sålunda att från 2009 baseras på bland annat mängden externa medel som högskolan erhållit, i dessa inkluderas medel från alla externa finansierare¹. Genom att i princip låta alla externa medel ingå i en sådan indikator menar regeringen att den speglar en stor del av lärosätenas samverkan med det omgivande samhället. Från 2009-07-01 gäller även en utvidgad definition av samverkansuppgiften i högskolelagen: *”I högskolornas uppgift ska ingå att samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet samt verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta.”*

Den nuvarande svåra internationella och nationella finansiella situationen för stora delar av industrin kommer att sätta allt större press på och tilltro till högskolors och universitets medverkan i det regionala tillväxtarbetet. Det kommer att gälla såväl utbildning som forskning och utvecklingsarbete. I detta läge krävs att lärosätena är väl förberedda med en strategi och organisation som möjliggör arbetet utifrån egna förutsättningar och villkor.

¹ Regeringens proposition 2008/09:50 Ett lyft för forskning och innovation, Riksdagsbeslut 2009-01-28

1.3 Struktur och former för samverkan

Eftersom den lagstadgade samverkansuppgiften inte åtföljdes av några konkreta direktiv har begreppet samverkan haft en vid innebörd, som lett till oklarheter då myndigheter, högskole-/universitetsledning, lärare/forskare och företrädare för näringsliv och regionala samarbetspartners gett begreppet olika mening. Högskoleverket gav i samband med den första utvärderingen av samverkansuppgiften² begreppet en viss struktur genom att indela målen för samverkan i tre områden: för demokratiutveckling, för kunskapsutveckling och tillväxt samt för bättre utbildning. En annan riktlinje har under de senaste åren varit en ökad betoning av att samverkan ska vara en integrerad del av högskolans båda uppgifter utbildning och forskning och inte ses som en separat tredje uppgift.

Dessa konkretiseringar av samverkansbegreppet har bidragit till förtydliganden, som dock inte är tillräckliga. I vårt nu genomförda projekt betonas vikten av att varje lärosäte gör sin egen profilering och preciseringar av samverkansuppgiften. Eftersom samverkansbegreppet innefattar många olika verksamheter är det för de allra flesta lärosätena inte rimligt att ägna sig åt allt, utan begränsningar måste göras. En sådan samverkansstrategi ska integreras med utbildnings- och forskningsstrategier och på samma sätt som dem finnas med i rutiner som verksamhetsplanering, resursfördelning och uppföljning. På detta sätt kan samverkansbegreppet tydliggöras och synliggöras för alla inom lärosätet och samverkan kan bli en naturlig del av verksamheten.

En avgränsning av samverkansuppgiften för ett enskilt lärosäte är inget hinder för en nationell hantering i samband med uppföljningar, resursfördelningar m m på samma sätt som nu sker för utbildnings- och forskningsverksamheterna, inom vilka lärosätena också bedriver varierande slag av verksamheter.

Universitets och högskolors samverkan med övriga samhället sker på många olika sätt, formerna varierar mellan högskolorna men också inom varje högskola. Former och innehåll beror givetvis på samverkanspartners och på lärosätets profil, men även på den individuella lärarens/forskarens sätt att arbeta. Det ligger nära till hands att uppmuntra och godta ett sådant system eftersom styrningen till stor del avgörs av dem som ska genomföra uppgiften, dvs. lärarna och forskarna. Det har dock i detta projekt, liksom tidigare i andra undersökningar, visats att det är nödvändigt att ha en genomarbetad struktur för arbetet om sådana krav som professionalitet, kvalitet, utvärdering och resurseffektivitet ska kunna uppfyllas. Denna så kallade hur-fråga har dominerat våra olika delprojekt.

² Högskoleverket: Högskolan samverkar, 2004: 38 R

1.4 Ökande krav på uppföljning

Kraven på uppföljning och utvärdering av samverkansuppgiften har under de senaste åren ökat. Regeringen har under flera år i sina regleringsbrev krävt att lärosätena ska rapportera om sin samverkan med omgivande samhälle, 2007 krävdes också en redovisning av utvecklingen de senaste fyra åren. Inga konkreta eller detaljerade analyser har emellertid gjorts av dessa redovisningar och inga slutsatser har dragits. I den senaste forskningspropositionen³ konstateras endast att regeringen ser positivt på den utveckling som skett i enlighet med vad Högskoleverket redovisat i sin andra uppföljning av samverkansuppdraget⁴. Högskoleverket 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.

Vid sidan av Högskoleverket arbetar flera myndigheter och organisationer med att utifrån sina olika utgångspunkter formulera mätetal och indikatorer på och för samverkansuppdraget. Denna utveckling visar att det blir allt viktigare för lärosätena att utifrån egna förutsättningar och kriterier utforma metoder för uppföljning och utvärdering av samverkansuppgiften. En hel del arbeten pågår, men mer kan göras. En insikt som håller på att utvecklas är att uppgiften endast är en del av den process som måste finnas kring uppbyggnaden av samverkansverksamheten, där strategi, målsättning och incitament är andra viktiga delar. En annan är att det inom universiteten och högskolorna pågår mycket samarbete mellan enskilda lärare och omgivande samhälle som inte uppmärksammas eller registreras. Metodiken för utvärdering ska således vara både mångfasetterad och heltäckande.

3) Regeringens proposition 2008/09:50 Ett lyft för forskning och innovation
4) Högskoleverket: Högskolan samverkar vidare, 2008:10 R

2

Effektiv organisation och arbetssätt

Delprojektledare: Högskolan i Gävle (Anders Berggren), Högskolan Kristianstad (Claes Magnusson), Södertörns högskola (Antonia Ribbing) och Högskolan Dalarna (Per Edén)

Övriga deltagande lärosäten: Blekinge Tekniska Högskola (Per-Olof Svensson), Högskolan i Halmstad (Tommy Svensson), Mittuniversitetet (Stig Sjöström) och Mälardalens högskola (Kristina Rådberg)

Studien⁵ 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.

En beskrivning av tre typiska lärosäten ger en insikt i hur olika högskolor löst sin samverkansuppgift. Lärosätena är valda så att de ska kunna vara en startpunkt för ”benchmarking” i fråga om olika arbetssätt och organisationsformer. Ett annat resultat av studien är en presentation av goda exempel på samverkansarbete som fungerar.

2.1 Hur arbetar högskolor med samverkansuppgiften 2008? Tre exempel

Att utveckla samverkan tar tid och de hinder som finns att integrera samverkan påträffas oftast i högskolans interna struktur. I allmänhet är samverkan väl integrerad i vissa professionsutbildningar och inom utbildningar i ekonomi och teknik⁶. För andra utbildningar är det en större utmaning, där ett lärosätes ålder, regionala tillhörighet, utbildningsutbud och den forskning som bedrivs påverkar lärosätets möjlighet till samverkan.

I ett försök att undersöka dessa olika faktorer har vi valt tre lärosäten med olika förutsättningar inom de fyra områdena. De studerade lärosätena kan beskrivas enligt nedan med de olika förutsättningar för sitt samverkansarbete som de hade 2007-2008.

5) Studien i dess helhet finns att ladda ned som pdf på föreningens webbplats: www.unilink.se. UniLink-rapport 2009:2
6) Högskoleverket: Högskolan samverkar vidare, 2008:10 R

Tabell 1 De tre svenska högskolorna i studien

| | Ålder och omslutning | Regional tillhörighet | Utbildningsutbud | Forskning ⁷ |
|--|---|----------------------------------|--|---|
| Den lilla högskolan (Högskolan Kristianstad) | Grundades 1977, 10 år med nuvarande inriktning, 357 mkr | Ett av fyra lärosäten i regionen | Läroutbildning, hälsa & samhälle, ekonomi | 48 miljoner kronor, varav 35 % extern finansiering, 9 % av ext fin. från Vet.råd |
| Den entreprenöriella högskolan (Högskolan i Halmstad) | Grundades 1983, 404 mkr | Ensam i regionen | Läroutbildning, hälsa & samhälle, ekonomi & teknik | 83 miljoner kronor, varav 52 % extern finansiering, 4 % av ext fin. från Vet.råd |
| Det regionala universitetet (Mittuniversitetet) | Bildades 1991 genom sammanlagning av två högskolor, universitet sedan 2005, 735 mkr | Campus i flera regioner | Läroutbildning, hälsa & samhälle, ekonomi & teknik | 264 miljoner kronor, varav 35 % extern finansiering, 2 % av ext fin. från Vet.råd |

Organisation och drivkrafter för att samverka

Högskolan Kristianstad har organiserat sin samverkan med målet att stärka samverkan regionalt i utbildning och regionalt och nationellt i forskning. En organisationsförändring för samverkansuppgiften pågår. Drivkrafter som identifierats för samverkan är:

- verksamhetsförlagd utbildning som ett av högskolans profilområden,
- att skapa arenor för utbildning och forskning inom profilområdena,
- att skapa en organisation med hög grad av legitimitet inom och utanför lärosätet.

Prioriterade verksamheter under 2008-2009 är verksamhetsförlagd utbildning i samtliga program, programråd till alla utbildningsprogram, goda möjligheter för studenterna till internationellt utbyte och en successiv utveckling av distansbaserad utbildning.

Högskolan i Halmstad har nyligen infört en organisation som ska gynna samverkansverksamheten. Det är en matrisorganisation med syfte att skapa en balans för att kunna bedriva samverkan där det i organisationen passar bäst. Rent praktiskt innebär det att samverkan alltid sker i den ämnesgrupp där det bäst lämpar sig. Genom att samtidigt bedriva och organisera samverkan på lärosätesövergripande nivå kan samverkansaktiviteter samordnas, pådrivas och stimuleras. Den centrala funktionen, Enheten för kontakter och samverkan, är också en servicefunktion för verksamheterna inom sektionerna

och den ger högskolan ur ett externt perspektiv en tydlig ingång för aktörer som söker kontakt.

Drivkrafter som framhålls för samverkan är att:

- *samverkansarbetet ska vara tydligt inom akademien,*
- *all verksamhet ska genomsyras av tre temaprocesser – samverkan, innovation och välbefinnande,*
- *arbetet i temaprocesserna ska fungera som ett kitt mellan högskolans tema,*
- *intern samverkan och samverkan med andra lärosäten är centrala för högskolan.*

Mittuniversitetets utgångspunkt har varit en organisation och inriktning av verksamheten som stärker samverkan regionalt, nationellt och internationellt i utbildning och forskning. Ledningens ansvar är viktigt liksom att medarbetare på olika nivåer har kunskap om de olika uppgifter och roller som finns inom samverkansuppgiften.

Organisation och arbetssätt innebär att lärarna/forskarna ges en adekvat utbildning om sitt ansvar när det gäller samverkansuppgiften och att de får tydliga incitament för att delta i samverkansarbetet. Prefekterna ges ett tydligt ansvar för att bedriva samverkansarbetet på ett ändamålsenligt sätt inom sina respektive institutioner. På varje institution ska finnas en studierektor för samverkan och det ska finnas programstödsgrupper för varje program. En av prefekterna utses till vicerektor (på 20 %) för samverkan av rektor och det finns ett samverkansforum med denne som ordförande. Kontaktmäklare ska även finnas på universitetets tre campus: Härnösand, Sundsvall och Östersund (en vid vardera campus).

Drivkrafter som framhålls för samverkan är att:

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

Det är för Mittuniversitetet viktigt med tydliga roller och en tydlig organisatorisk hemvist för de olika aktiviteterna. Det omgivande samhället måste finna en tydlig och enkel ingång till universitetet på samma gång som lärosätet måste finlipa redan upparbetade kanaler ut till omgivningen.

⁷ Högskoleverket: Universitet & högskolor, Högskoleverkets årsrapport 2008, 2008:19 R

Samverkan i utbildningen

Den lilla högskolan (*Högskolan Kristianstad*) ger tydligast prioritet åt verksamhetsförlagd utbildning och uppdragsutbildning. För den senare finns en särskild organisation, Högskolan Kristianstad Uppdrag AB, som är ett helägt dotterbolag till Högskolan Kristianstad Holding AB som i sin tur är helägt av Högskolan Kristianstad. Uppdrag AB förmedlar uppdrag mellan högskolan och externa uppdragsgivare och bidrar framför allt med säljstöd och administration och ekonomi. Högskolan har som uttalad målsättning att på olika sätt stödja studenterna i övergången till arbetslivet.

Ledarskap är ett viktigt område för *Högskolan i Halmstad*, den entreprenöriella högskolan, och flertalet kurser ges inom flera olika program på flera sektioner. Det är också ett eftertraktat uppdragsutbildningsämne. Ämnet har sin bas i flera discipliner vilket innebär att det finns på flera sektioner. Av denna anledning har högskolan inrättat ett tvåårigt projekt där en ledarskapskoordinator ska samordna högskolans aktiviteter inom utbildning och forskning med den gemensamma nämnamnaren ledarskap.

En kartläggning som gjorts vid *Mittuniversitetet* visar att samverkan för bättre utbildning är viktigt för och uppskattat av studenterna. Arbetet ska vara strategiskt och medvetet. Hinder för lärarnas arbete för samverkan för bättre utbildning, alltså att anpassa utbildningen till behovet på arbetsmarknaden och ge studenterna omvärldskontakter under utbildningen, är kopplat till resurser, dvs. till tid och pengar. Volymen för uppdragsverksamheten vid *Mittuniversitetet* har under de senaste åren sjunkit kraftigt.

Samverkan i forskningen

De tre lärosätenas olika storlek och inriktningar återspeglas i formerna för hur samverkan integreras i forskningsverksamheten.

Vid *Högskolan Kristianstad* sker samverkansarbetet huvudsakligen direkt mellan berörda forskare utan påverkan från gemensamma organ.

Högskolan i Halmstad har flera professorer som är helt eller delvis finansierade av näringslivet, bland annat inom entreprenörskap, bildbehandling, maskinteknik, energiteknik och byggproduktionsteknik.

Mittuniversitetet, det regionala universitetet, har (2006) ett stort antal EU-finansierade projekt som kräver samverkan med näringsliv och andra organisationer. Mellan 2002 och 2004 beviljades universitetet exempelvis 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. Därutöver finns stora summor beviljade från bl a KK-stiftelsen för projekt som också kräver samverkan med näringslivet. En väsentlig del av universitetets forskning sker med extern finansiering och EU:s sjunde ramprogram kommer att vara en viktig framtida finansieringskälla.

2.2 Hur samverkan uppfattas inom högskolorna

Walbin & Wigren⁸ redovisar i sin studie att inställningarna till samverkan inom lärosätena varierar och bildar fyra tydliga grupper:

- värde för lärosätet och personligt engagemang,
- stöd till och karriärvärde för individen,
- möjligheter till samverkan i omgivningen,
- möjligheter för individen att kommunicera sin forskning och kunskap.

Denna variation medför att det är svårt att finna en organisationsform som samtidigt kan stödja alla fyra inriktningarna, särskilt när deras inbördes prioritering förändras.

Högskolan i Halmstad har försökt lösa problemet med en långt gående decentralisering av ansvaret för samverkan samtidigt som en tydlig organisation för verksamhetsstöd och uppföljning skapats. Under hösten 2008 genomfördes en utvärdering av arbetssättet.

Mittuniversitetet har 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. En inventering av betydelsen av samverkan inom grundutbildningen gjordes med utgångspunkt i att alla lärare fick berätta vad de gör redan idag inom det som universitetet definierar som samverkan. Syftet var att få en heltäckande bild av vad som förekommer vid institutionerna, men också att synliggöra internt vad samverkan är för de anställda vid universitetet. Resultaten har diskuterats vid utbildningsdagar med syfte att ge en bild av vad samverkan innefattar på universitetet.

2.3 Finns incitament för samverkan?

Att samverkansarbete ska ske är bestämt men vilka incitament finns eller används? Formella incitament kan uttryckas i anställningsordning och arbetstidsavtal. Uppgiften bör på ett tydligt sätt ingå i arbetstiden för utbildning och forskning för att poängtera att den är integrerad i utbildning och forskning. Vid de aktuella tre lärosätena förekommer detta sparsamt.

Vid *Högskolan i Halmstad* och *Högskolan Kristianstad* finns inga speciella incitament knutna till samverkansarbetet. *Mittuniversitetet* definierar i arbetstidsavtalet samverkan som en arbetsuppgift vid sidan av utbildning, forskning och utvecklingsarbete, kompetensutveckling samt administrativt arbete och övrigt. Ingen arbetstid specificeras dock

⁸ Nutek: Samverkan i det akademiska vardagslivet, Walbin C., Wigren C., Infonr 060-207

för uppgiften och den nämns endast som en uppgift inom allmänt institutionsarbete. I gällande lönepolicy finns samverkan nämnt som ett lönekriterium.

2.4 Hur informerar lärosätena om verksamheten?

Vid *Högskolan Kristianstad* är ledningen och informationsavdelningen mest aktiva i fråga om extern information. Ledningen representerar lärosätet i kontakter med regionala myndigheter, kommuner och företag och aktivt arbete som i kommunsamverkan och Krinova Science Park. Informationsavdelningen informerar allmänhet, studenter och anställda.

Vid *Högskolan i Halmstad* har Enheten för kontakter och samverkan det organisatoriska ansvaret och uppdraget att samordna och driva högskolans tre så kallade temaprocesser. Under 2008 har högskolans strategiska kommunikatör arbetat med strategiska frågor relaterade till samverkan och högskolans profil.

Vid *Mittuniversitetet* representerar ledningen myndigheten i olika sammanhang, samverkansavdelningen arbetar med ett antal samarbetsforum och informationsavdelningen informerar allmänhet, media, medarbetare och studenter. Inom ramen för projektet Student och arbetsliv informeras företag, organisationer och myndigheter om universitetet och om hur studenter under utbildning kan genomföra projektarbeten för att utveckla olika delar av ett företag.

2.5 Forum för samverkan i regionen

Vid alla tre lärosätena finns i enlighet med gällande regeringsdirektiv regionala utvecklingscentra för lärarutbildningen, RUCK, RUC respektive RUN. De är mötesplatser för skolutveckling och arbetar med strategiska utvecklingsfrågor som är angelägna för kommunerna och högskolan och de ska vara en tydlig ingång till lärarutbildningen.

Vid *Mittuniversitetet* finns Mittforum och Mittföretagsforum som utgör länkar i arbetet att skapa en vi-känsla i Mittregionen med tillfällen att förmedla förstahandsinformation mellan parterna och öppna diskussioner om framtida satsningar och dagsaktuella problem. Båda dessa forum värnar om universitetet och dess utveckling, men förväntar sig å andra sidan draghjälp för regionens och för sina medlemmars utveckling. Mittforum är en mötesplats mellan universitetet och offentliga sektorn i regionen, Mittföretagsforum består av Svenskt Näringsliv, Handelskammaren i Västernorrlands och Jämtlands län, Företagarnas Riksorganisation och universitetet.

Hösten 2008 införde Halland en ny modell för innovations- och företagsutveckling, Tillväxt Halland som innebär att varje kommun anställer en tillväxtrådgivare som ska förmedla kontakter mellan kommunens företag och *Högskolan i Halmstad*. Tillväxtrådgivarna ska 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, där det inom varje sektion finns en samverkansspecialist. Lärare, forskare och studenter får härigenom också en naturlig ingång till företagen när de till exempel vill få kontakt för sin forskning eller finna praktikplatser. För studenter innebär det också möjlighet till skarpa projekt i utbildningen.

Högskolan har också organiserad samverkan med kommunala lärcentra i Halland, Skåne, Västergötland och Östergötland, dit en del av distansundervisningen är förlagd och som samtidigt utgör lokala träffpunkter. Ett annat samverkansforum är Jämställdhetscentrum Halland, ett regionalt kompetenscentrum för jämställdhet och genus och som är en gemensam satsning av Högskolan i Halmstad, Region Halland och Länsstyrelsen Halland.

2.6 Stöd för affärsutveckling och innovation

Högskolan Kristianstad stöder 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.

Innovationsstödet vid *Högskolan i Halmstad* omfattar stöd till studenter som vill starta företag och finns som förinkubator dels under utbildningstiden, dels som en första fas i Science Park Halmstad. Science Park Halmstad tar hand om unga företag från akademi, näringsliv, offentlig sektor och företagsavknoppningar. Högskolans holdingbolag, HHUAB och HHIAB, tillför riskkapital och kompetens tidigt i innovationsprocessen.

Affärsutveckling vid *Mittuniversitetet* innefattar bl a entreprenörskaps- och affärsplanutbildningar, nyföretagande, inkubatorer (växthus för nystartade företag) och sk vetenskapspark. I Mittregionen finns en vetenskapspark i Sundsvall och inkubatorer i Östersund och Sundsvall. Dessa vänder sig i första hand till studenter och lärare.

2.7 Kommentarer och slutsatser

De tre lärosätenas arbetssätt kan användas som utgångsmaterial för lärosäten som ser över sin organisation för och sitt arbetssätt med samverkan. Direkta kontakter med lärosätena kan tas för ytterligare detaljer om vad som fungerar bra och mindre bra.

Ledningens engagemang är nödvändigt. En mycket tydlig slutsats är att ledningens engagemang och inställning till samverkan är en avgörande framgångsfaktor. Detta framgår klart hos både Högskolan i Halmstad och Mittuniversitetet. Lärosätets egna drivkrafter måste också identifieras.

Tydlig strategi skapar mervärden. En annan slutsats är att tydlig strategi och målsättning för samverkansarbetet kan skapa mervärden och underlätta för forskare och lärare att genomföra samverkan med omgivande samhälle.

Samverkan inom utbildning bör prioriteras. Genomgången av nuläget visar 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 väl anpassad organisation och tydliga incitament för lärare/forskare. Samverkansaktiviteter ska tydligt värderas och premieras.

Professionalisering av verksamheten. Genomgående har de som har sin dagliga verksamhet inom samverkansarbetet understrukit vikten av en professionalisering av deras arbete. Framförallt betonas att det utan en tydligare yrkesroll är mycket svårt att få lärare/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/externa relationer ingå med förslagsvis 5 % av lärarnas anställning. Det skulle då framgå tydligt att samverkan är en del av anställningen som redovisas på samma sätt som övriga delar.

En organisation med tydliga roller krävs. Det är naturligt svårt att finna en lämplig organisation för en uppgift som ska vara integrerad i två andra uppgifter (forskning och utbildning). Vissa delar av samverkansarbetet kräver en särskild plats i organisationen (en position eller avdelning), medan andra måste vara integrerade i utbildning och forskning. Samverkan ska vara en integrerad angelägenhet på alla nivåer och inom alla verksamheter.

I det förgående har beskrivits hur Högskolan i Halmstad och Mittuniversitetet nyligen infört nya organisationer för att kunna uppfylla dessa krav. Oberoende av vilken modell som används gäller att det ska vara organisationer med tydliga roller och att det ska finnas en tydlig organisatorisk hemvist för alla olika aktiviteter inom samverkansområdet. Organisationen ska också vara sådan att det omgivande samhället kan finna en tydlig och enkel ingång till lärosätet.

Ett nytt förhållningssätt för lärare/forskare. En stor del av samverkansarbetet måste genomföras av den undervisande och/eller forskande personalen, och det är då viktigt att samverkan ses som ett förhållningssätt och inte som en extra uppgift. För många lärare finns ett motstånd att ta till sig detta synsätt. En tillförlitlig metod för att få igång en verksamhet och få fler intresserade av arbetet är att finna entusiasterna och att arbeta med dem initialt. En lärares personliga externa kontaktnät är viktigt för samverkan, men ett problem kan vara att det leder till ett individuellt och personberoende samarbete. Ur ett organisatoriskt perspektiv tyder mycket på att dessa kontakter måste knytas till en formell instans för att skapa långsiktighet.

Att skapa ett gemensamt synsätt. Alla inom lärosätet måste vara införstådda med varför man samverkar och vad målet med samverkan är. En samverkan förutsätter en extern partner och ett dubbelriktat arbete mellan högskolan och det övriga samhället. Mittuniversitetet har genom sin kartläggning visat nödvändigheten av att det finns ett gemensamt språk för och uppfattning av samverkansuppgiften. Ett annat exempel med liknande resultat är en undersökning som gjorts av Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Göteborgs universitet⁹.

Goda exempel. Avslutningsvis vill vi presentera ett antal goda exempel på hur några av lärosätena, som ingick i studien, arbetar med samverkan för att inspirera andra. 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 det dagliga arbetet med samverkansuppgiften och exemplen belyser även det mångfasetterade samverkansarbete som bedrivs på lärosätena.

Med hjälp av ett tiotal studenter från institutionen för Kultur & Media vid Högskolan Dalarna har en film, en broschyr och en multimediepresentation för webben tagits fram. Sju goda exempel presenteras, från Umeå i norr till Kristianstad i söder. Filmen fördjupar sig i fem av dem. Materialet finns att tillgå i sin helhet på föreningens hemsida¹⁰.

9) Göteborgs Universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten: Kvalitetskriterier för samverkansuppgiften, dnr A12 3762/08
10) www.unilink.se

Exemplen som presenteras är:

- *Bättrekonceptet (Högskolan i Borås)*
- *Näringslivsanpassad utbildning (Högskolan Dalarna)*
- *Ny utbildningsmodell (Högskolan på Gotland)*
- *Samverkansutmärkelse (Högskolan i Gävle)*
- *Holdingsbolag (Högskolan Kristianstad)*
- *Ledningens stöd (Mälardalens högskola)*
- *Akademiker i företag (Umeå universitet)*

3

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys – ett verktyg för bättre samverkan

Delprojektledare: Högskolan i Borås (Staffan Lööf, initialt även Charlotte Gerd)

Övriga deltagande lärosäten: Högskolan i Skövde (Marly Mattsson), Högskolan Väst (Li Lejerstedt) och Mälardalens högskola (Clas Tegerstrand)

Målsättningen med delprojektet var att initiera ett mer systematiskt tänkande angående lärosätens arbete med omvärldsbevakning och omvärldsanalys. Inom projektet har omvärldsanalys och omvärldsbevakning definierats som *ett systematiskt sätt att få tillgång till information om förhållanden och utvecklingstendenser i omvärlden, som är av vikt för högskolans utveckling och kvalitet*. Projektet har avgränsats till omvärldsanalys och omvärldsbevakning i fråga om samverkan, både omvärldssamverkan och samverkan mellan lärosäten inom utbildning och forskning.

Detta arbete¹¹ ger inga slutgiltiga förslag eller lösningar utan ska främst ses som ett avstamp för att komma vidare. Viktiga steg har varit projektgruppens möten, erfarenhetsutbyten och en workshop. Resultatet består av fler frågor än svar, men vår övertygelse om behovet av att hitta mera strukturerade metoder kring omvärldsbevakning har också ökat medan arbetet pågått.

3.1 Vad betyder omvärldsbevakning och omvärldsanalys för arbetet med samverkan?

Att bevaka omvärldens utveckling är en strategisk uppgift som ska ge ett bättre underlag för handlingar och beslut i den egna organisationen.

¹¹) Studien i dess helhet finns att ladda ned som pdf på föreningens webbplats: www.unilink.se. UniLink-rapport 2009:3

I ett tidigt stadium fanns ett behov av att definiera vad som menades med omvärldsbevakning i det sammanhang som gällde i arbetet inom UniLinks delprojekt. Ovanstående definition fick gälla för arbetet även om vi är väl medvetna om att frågan är mer komplex. Litteraturen inom området är omfattande där olika aspekter och metoder beskrivs. Chun Wei Choo är en av de mer citerade i sin beskrivning av olika aspekter på vad omvärldsanalys behandlar¹².

3.2 Teoretiska metoder för omvärldsbevakning och omvärldsanalys

World Mapping Method

Som en utgångspunkt valdes Per Frankelius World Mapping Method, som bland annat finns beskriven i boken *Omvärldsanalys*¹³. Han gavs också möjlighet att utveckla metoden vid en workshop som genomfördes våren 2008.

Metoden utgår ifrån att varje företag eller organisation har sin egen speciella omvärld. Därför är olika händelser, fakta och förutsättningar intressanta för olika företag eller organisationer. Det är ytterst viktigt för företaget eller organisationen att dessa omvärldsfaktorer, Faktor X, identifieras för att sedan skaffa tillförlitlig, kontinuerlig information om dem. Faktor X utgör en central del av Frankelius metod. Det gäller att försöka ringa in vad som egentligen är av specifik betydelse för ett företags eller en verksamhets utveckling. Perspektiv, förändringar över tid och insikten om att den egna verksamheten kan påverkas av saker, som inte är omedelbart uppenbara, är också viktiga beståndsdelar. Dessvärre kan det vara i just ”bruset” som den kritiska informationen återfinns.

Frankelius slår fast att omvärldsbevakning är något som angår alla medarbetare. Det är ledarens ansvar och uppgift att se till att omvärldsbevakning sker på ett adekvat sätt. Han menar att omvärldsanalys kan te sig synnerligen komplext men egentligen handlar det endast om tre centrala frågor:

- *Vilken information är relevant för just vårt företag?*
- *Hur bör man stimulera inflödet av den?*
- *Hur omsätter man den till fruktbara handlingar?*

Andra metoder

Andra experter inom området t ex Hans Hedin och Björn Sandström instämmer i betydelsen av att arbeta med struktur och metod i informationssökningen. Planlöshet ödslar

12) Choo, C.W., *Information management for the intelligent organization : The art of scanning the environment*, 3rd ed, Medford, NJ: Information Today, Inc., 2002

13) Frankelius, Per: *Omvärldsanalys*. Malmö: Liber Ekonomi 2001, 1.e uppl

resurser men strukturerade analysmetoder riskerar att ”hindra syntes och försämrade förmågan att skapa helhetsbilder”. I boken *Företagets omvärldsradar*¹⁴ analyseras för och nackdelar med en rad olika analysmodeller. Deras användbarhet, komplexitet, styrkor och svagheter förtecknas.

Bengt Wahlström diskuterar i boken *Ordning & oreda: omvärldsanalys för beslutsfattare*¹⁵ olika metoder och konstaterar att ”alla har både förtjänster och brister. Några är på tok för komplicerade, medan andra är alldeles för enkla. Nästan alla har svårt att få med tidsfaktorn, och de flesta tar heller inte hänsyn till skillnaden mellan upplevd och verklig omvärld.”

Han ifrågasätter begreppet omvärldsanalys och föreslår istället scenarioplanering vars ”främsta uppgift är att ge en färdriktning.”

Wahlström ser både för- och nackdelar med omvärldsanalys. Som fördelar nämns 1) konsekvensbedömning, dvs. att kunna överblicka och förstå innebörden av nuvarande aktiviteter och beslut, 2) varningssystem dvs. att kunna upptäcka och undvika problem innan de uppstår, 3) förebyggande strategiformulering, dvs. att kunna bedöma betydelsen idag av möjliga, framtida händelser och 4) normativa scenarier, dvs. att kunna föreställa sig olika aspekter av möjliga eller önskvärda framtider. Nackdelar kan vara förändringshinder, dvs. att scenarioplaneringen ibland kan användas som alibi för att just slippa genomföra olika typer av förändringar och svårighet att ”koppla loss” nutiden, dvs. att det är alltid är tidsandan som styr.

3.3 Från teori till praktik

Inom den akademiska världen

Ett budskap från Per Frankelius under workshopen (april 2008) var att det är viktigt att frigöra sig från de traditionella teoretiska modellerna för omvärldsanalys. Frankelius menade att ett helikopterperspektiv ger andra bilder än en detaljanalys av hur olika delar av den egna organisationen förhåller sig till varandra. Den då förestående forskningspropositionen¹⁶, globaliseringsrådets arbete¹⁷ och befattningsutredningen¹⁸ var några exempel från den akademiska världen som han lyfte fram och som kommer att påverka den enskilda högskolan. Men om ledningen endast tar in den typen av information finns risken att mera övergripande och globala skeenden förbises. Huvudbud-

14) Hedin, Hans/Sandström, Björn: *Företagets omvärldsradar: omvärldsanalys och fläckiga ugglor*, Lund Studentlitteratur 2006

15) Wahlström, Bengt: *Ordning & oreda: omvärldsanalys för beslutsfattare*, Malmö Liber 2004. – 1:a uppl

16) Regeringens proposition 2008/09:50 Ett lyft för forskning och innovation (riksdagsbeslut 2009-01-28)

17) www.regeringen.se

18) SOU 2007: 98 Karriär för kvalitet

skapen i Per Frankelius föredrag var att:

- rätt omvärldsanalys kan skapa betydande nytta,
- analys av informationsbehovet är viktigast, men svårast. Vad är vårt nyckelområde för bevakning och vilka är våra nyckelfrågor?
- synsätt betyder allt – och de kan knådas,
- gamla modeller spökar alltid,
- förväxla inte "skvalpet på nätet" med information av hög kvalitet, kvalificerad sökning kräver behov av att kunna värdera resultatet,
- en startprocess är bra – men kontinuitet viktigast,
- omvärldsanalys kräver kommunikation utåt och inåt,
- omvärldsanalyser kan stimulera vi-andan och relationen med externa VIP-aktörer, det handlar om att stärka kulturen och viljan i den egna organisationen.

Informationsteknikens utveckling skapar nya möjligheter inom många områden, så också för omvärldsbevakning. Detta kan bl a studeras i Bengt Wahlströms bok *Guide till det virtuella samhället: trender i maktkampen mellan den verkliga och den virtuella världen*¹⁹.

Högskoleverket har ett särskilt uppdrag av regeringen att göra omvärldsbevakning inom högskoleområdet. Verket ska bevaka förhållanden och tendenser, nationellt och internationellt, som är av betydelse för högskolans verksamhet, och lägga fram de förslag för regeringen som kan föras av denna bevakning. Ett sätt att följa detta arbete kan göras genom de elektroniska nyhetsbrev *Högskolans omvärld* och *Internationellt om högskolan*. Bägge kan kostnadsfritt prenumereras på via Högskoleverket.

3.4 Få högskolor arbetar med omvärldsanalys

Flertalet högskolor/universitet befinner sig i trevande stadier i fråga om omvärldsbevakning, men vid några har dock vikten av omvärldsbevakning uppmärksammats i högre grad. Nedan ges några exempel.

Vid *Högskolan i Borås* finns två forum, Samverkansgruppen och Uppdragsgruppen, som har till uppgift att fånga upp frågor som behöver dryftas över enhetsgränser internt. Omvärldsbevakningen och överföringen av information sker effektivt genom dessa två forum. Under 2008 har högskolan implementerat ett projekt kallat Nywebb som avser att ge helt nya möjligheter för alla användare att kommunicera och att finna nya arbets-sätt, bl a att öka chansen att bygga in aspekter som omvärldsbevakning i en särskild area. Vid högskolan pågår även omvärldsbevakning genom patentinformation, omvärldsbevakning är därtill ett tema inom ramen för det regionala tillväxtprogrammet i Sjuhärad.

Vid *Högskolan Väst* finns för omvärldsbevakning avseende samverkan en klar struktur mellan strategisk och operativ nivå där länken på operativ nivå utgörs av Mötesplats Samverkan, som är en träffpunkt för representanter för institutionerna och förvaltningen. På strategisk nivå leds samverkansarbetet inom ramen för ett relativt nytt organ, Verkställande utskottet för utbildning och forskning, bestående av rektor, prorektor, högskoledirektör samt prefekter. En viktig uppgift för mötesplatsen är löpande informationsutbyte främst med syfte att systematisera omvärldsbevakning och internt synkronisera aktiviteter.

Högskolan i Skövde har gjort en grov indelning för arbetet med omvärldsanalys med utgångspunkt i frågorna "vad ska bevakas" och "i vilket syfte". Rektors stab arbetar övergripande medan institutionerna bedriver omvärldsanalys nära den egna omvärlden bland annat branscher och marknader till vilka högskolans studenter utbildas. Lärare/forskare har individuellt ansvar för omvärldsbevakning inom sina områden. Forsknings- och utbildningskansliet ansvarar för prognoser och aktuella frågor som kräver mer tid och analys. Samverkansgruppen, som utgörs av vice prefekter, vice rektor, näringslivskoordinator och uppdragsutbildningssamordnare träffas regelbundet för informationsutbyte och samordning. Från den 1 januari 2009 arbetar högskolan med samverkan på ett nytt sätt via enheten Externa relationer.

Vid *Mälardalens högskola* betonas särskilt omvärldsbevakning kopplad till extern finansiering av forskning. Omvärldsbevakningsservice erbjuds av både en central enhet och forskningssamordnare på högskolans akademier. För att sprida information inhämtad genom omvärldsbevakning distribueras nyhetsbrev via maillistor. Det sker även en riktad spridning av kunskap, information och kontakter till utvalda miljöer och forskare. En kontaktkarta har skapats där olika personer vid högskolan kopplas till olika kontaktpersoner hos olika finansiärer. Analyser görs där bl a relationer som är särskilt viktiga att vårda utpekas, liksom finansiärer som bedöms ha större potential. Dessa bevakas och stödjande åtgärder sätts in för att både etablera kontakter och initiera flera ansökningar till dessa finansiärer.

Vid de flesta lärosäten i Sverige finns en stödfunktion för att bevaka utvecklingen av EU:s ramprogram för forskning. Särskilt intressant är sättet omvärldsbevakningen bedrivs på. År 2000 startades en informell maillista²⁰ bestående av ett tjugotal personer för att hantera frågor kring EU:s forskningsprogram. Idag har maillistan ett nittiototal personer som medlemmar. Denna maillista är också numera ett nationellt nätverk med återkommande nätverksmöten och utbildningar, förlagda till olika lärosäten i Sverige. De flesta lärosäten är representerade. Särskilt för de mindre lärosätena där det inte finns flera EU-forskningssamordnare är nätverket ett viktigt forum för omvärldsbevakning.

¹⁹ Wahlström, Bengt: *Guide till det virtuella samhället: trender i maktkampen mellan den verkliga och den virtuella världen*, Stockholm SNS 2007 1:a uppl

²⁰ eufou@yahoogroups.com

Med en viss förvåning har det dock varit svårt att hitta goda exempel på ett systematiskt arbete med omvärldsanalys från akademien. Vid workshopen i Borås våren 2008 inbjöds därför en företrädare från annan verksamhet, från Härryda kommun, som utnyttjat omvärldsanalys som ett element i långtidsplanering. Engagemang av breda delar av den egna organisationen och att medvetet bryta institutionsgränser var intressanta aspekter. Det kan finnas alla skäl till att leta exempel från andra delar av samhället.

3.5 Kommentarer och slutsatser

Ett allt större behov. Omvärldsbevakning är ett komplext begrepp och en komplex verksamhet, och det är sannolikt orsaken till att den inte i någon större omfattning görs och används på ett systematiskt och ändamålsenligt sätt av högskolor/universitet idag. Utvecklingen visar dock på ett ökat behov av bevakning och analys av händelser i omvärlden för att kunna leda och utveckla den egna högskolan på ett proaktivt sätt.

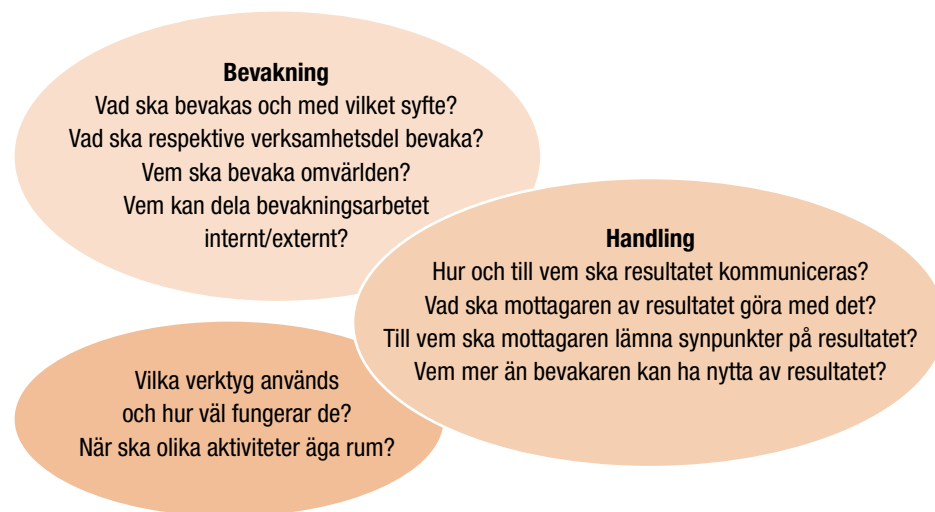
Definition och spridning av information. Fundamenten för omvärldsbevakning är information och kommunikation, det gäller både inåt och utåt. Omvärldsbevakning är – i olika grad – en angelägenhet för alla inom organisationen och bevakningen behöver ske på olika nivåer. Det är då viktigt att alla definierar sina nyckelfrågor och sitt behov av information. Lika viktigt är att information inte stannar på en nivå eller inom en enhet, utan att det finns organisatoriska former för reguljär kommunikation inom alla delar av högskolan.

Beredskap att ta hand om informationen. Omvärldsbevakning innebär inte enbart information och kommunikation utan också att omsätta informationen till handling, att skapa underlag för aktiviteter. Även detta förutsätter en samordning inom högskolan med en tydlig ansvarsfördelning. En insikt måste också finnas om att analysarbete kräver tid och att det behövs både ekonomiska och personella resurser för att kunna ha en systematisk verksamhet med uthållighet i tid.

Möjligheter för utveckling. Att på ett professionellt sätt arbeta med en heltäckande omvärldsbevakning och omvärldsanalyser är krävande för en enskild högskola. I arbetet med delprojektet har vi påvisat några möjligheter att ta några steg framåt bl a genom att ha en ändamålsenlig och tydlig organisation, att inrikta sig på några för högskolan angelägna områden, att ha resurser för att omsätta informationen till handling, att samordna vissa frågor mellan högskolor/universitet och kanske kan erfarenheter från omvärlden tillämpas också i akademien.

Fortsatt arbete. Delprojektet har identifierat en rad frågeställningar som vi vill skicka med till ett fortsatt arbete. Varje högskola måste göra ett internt arbete och sortera de

frågeställningar som är mest relevanta för dem.



Det centrala är att identifiera nyckelområden för bevakning, "key intelligence topics", och nyckelfrågor för omvärldsbevakning, "key intelligence questions", utifrån den egna organisationens behov.

Professionell hantering av externa relationer

Delprojektledare: Högskolan i Jönköping (Lars Birging i inledningsskedet, Anders Melander i senare delen) med stöd från den externa projektmedarbetare Göran Sköldberg.

Övriga deltagande lärosäten: Blekinge Tekniska Högskola (Per-Olof Svensson), Högskolan Dalarna (Christina Haggren), Högskolan i Borås (Jonas Rimbäck), Högskolan i Gävle (Anna Jansson), Högskolan Kristianstad (Christer Ekelund), Högskolan i Skövde (Marly Mattsson), Högskolan Väst (Olof Blomqvist), Mittuniversitetet (Marlene Sahlin), Mälardalens högskola (Annelie Wikingson), Södertörns högskola (Fredrik Björklund, Antonia Ribbing) och Umeå Universitet (Mats Nordström)

Många av UniLink-lärosätena har känt stort behov av att finna metoder för att mer professionellt kunna hantera sina externa relationer. Högskolan i Jönköping beskriver exempelvis läget så att de har en eller två fadderföretagsdatabaser, olika alumndatabaser, ett okänt antal excellistor och många, många oregistrerade personbundna kontakter – med andra ord: mer ordning efterlyses!

Det är bakgrunden till att delprojektet startades. Antagandet var att det finns stora effektiviseringar att göra både i mer koordinerade kontakter med externa aktörer och i intern samordning mellan en högskolas olika delar. I grund och botten handlar det om att skapa ordning och reda. I näringslivet används ofta ett databaserat system, kallat CRM-system, för att åstadkomma en sådan ordning. Frågan är vilka förutsättningarna är för tillämpning av samma tankar i högskolevärlden? Projektet hade dock inte som huvudfokus att behandla ett införande av ett IT-stödsystem även om diskussionerna gärna ville komma in på detta. Delprojektet har istället koncentrerats till förutsättningar och krav för att bedriva god ”Customer Relationship Management” med systemet som ett hjälpmedel²¹.

21) Rapporten i dess helhet finns att ladda ned som pdf på föreningens webbplats: www.unilink.se. UniLink-rapport 2009:4

4.1 Initiering av ett förbättringsarbete

Syftet med delprojektet har varit att initiera och stötta ett förbättringsarbete vad avser lärosätenas hantering av externa kontakter. Detta gjordes primärt genom att identifiera krav och funktionsspecifikationer på ett CRM-system utgående från inventering av nuvarande arbetssätt och från definition av målsättningar och kritiska framgångsfaktorer beträffande samverkan med externa kontakter. Sekundärt skedde det genom att etablera riktlinjer som kan tjäna som underlag och stöd för vidare utvecklingsarbete.

Projektet följde fyra faser: åtta inledande workshoppar på respektive lärosäte med syfte att initiera en dialog kring professionalitet i hanterandet av externa relationer, genomgång och sammanställning av resultaten från workshopparna, kartläggning av IT-stödsystemförutsättningar samt analys och rekommendationer.

4.2 Vad är Customer Relationship Management (CRM)?

I litteraturen^{22 23} beskrivs CRM som:

- *strategier och arbetssätt för att hantera och utveckla kundrelationer,*
- *en uttalad kundstrategi som genomsyrar organisationen – inte ett eller flera system,*
- *ett verktyg för att uppnå strategier och underlätta arbetet,*
- *ett stöd för organisationen och i arbetsprocesserna,*
- *företagets minne,*
- *en hjälp för medarbetarna att utveckla kundrelationen baserat på tidigare information.*

CRM integrerar alla delar av en organisation, varför tydliga mål, strategier och ledarförankring är viktig. Den interna organisationen ska vara sådan att det finns informationsflöden mellan alla avdelningar och CRM måste vara väl förankrat i organisationen. Till CRM-systemet bör mätbara parametrar definieras för att kunna följa upp satsningen och det ska endast omfatta relevant information.

Många företag använder sig av CRM och stödjande system och undersökningar visar att investeringar i CRM kommer att öka kraftigt under de närmaste åren. Det finns dock många exempel på att CRM-projekt har misslyckats och det har två huvudförklaringar. För det första har företagen inte definierat en tydlig målbild och nyckeltal för vad de vill uppnå och vad företaget vill tjäna på förändringsarbetet. För det andra handlar projekten oftast om att införa ett tekniskt orienterat CRM-system. Ett system

22) Artikel ur *Computer Sweden 2004, 2004-06-07*

23) Anderson, K & Kerr, C: *Customer Relationship Management, The McGraw-Hill Companies 2002*

i sig löser inga problem om inte kundstrategier och arbetssätt är förankrade i organisationen²⁴.

4.3 Framgångsfaktorer vid hantering av externa kontakter

För att få bra underlag för en analys av behov och krav för god hantering av externa kontakter och för att initiera ett internt arbete på respektive lärosäte, anordnades inledande workshoppar vid åtta av de medverkande högskolorna. Vid workshopparna behandlades i stort samma frågeställningar och en förutsättning var att problemställningar och svar skulle ses i ett utifrån-in perspektiv. Några exempel på frågeställningar som behandlades är: vad är utmärkande för lärosätets nuvarande hantering av externa relationer ur ett externt perspektiv; vad karaktäriserar en bra hantering av externa relationer; vilka är de olika aktörer som har kontakt med varandra utanför och inom lärosätet; vad är det som gör det svårt att skapa/bibehålla goda externa kontakter/relationer och vilken information/vilka aktiviteter har behov/värde av att stöttas av ett stödsystem.

Generellt konstaterades att de medverkande lärosätena befinner sig på olika nivåer vad avser faktorer som organisation, ansvar och ledningsstöd för arbetet med externa relationer, etablerade forum för kontaktverksamhet och IT-stödsanvändande. Efter den inledande workshoppen identifierades nedanstående punkter ha störst tyngd som bidragande faktorer till framgång vid hanteringen av externa kontakter:

- *ledningens stöd och engagemang vad avser samverkan och hantering av externa relationer är avgörande för resultatet,*
- *tydliga mål, strukturer, förväntningar, definition av vad som erbjuds och vilka som är kontaktvägar in på lärosätet är grundläggande krav,*
- *”Mormorsprincipen” – beteendemässiga ledstjärnor för hantering av kontakter som - ring tillbaka, kom i tid, håll vad du lovar. Punkten är en mycket viktig vägledning när det handlar om att hantera alla kontakter i det dagliga arbetet,*
- *resurser att arbeta med externa kontakter ska avsättas,*
- *tydlig precisering av hur olika personer ute i organisationen förväntas agera gentemot externa kontakter som söker kontakt och ett proaktivt agerande för kontaktetablering, kritiskt är att dessa personer är erfarna och engagerade och att de har ledningens stöd.*

Det är viktigt att i arbetet behålla ett utifrån-in perspektiv där det är centralt att relationen till den externa samverkanspartnern värdas väl. De viktigaste ingredienser för framgång i relationsbyggandet har beskrivits som: lojalitet, värde (båda sidor måste tydligt se värdet av att samverka), vinstgivande, kundfokus (lär känna din kontakt, vad vill han/hon/de ha ut av samarbetet), kundprocess (som kan börja med implementering

av teknologi, men inte sluta) och segmentering (att samla kontakterna till grupper med liknande behov). Relationer ska värdas och förädlas²⁵.

4.4 IT-stödsystemförutsättningar och inventering av IT-stödsutnyttjande

Då de medverkande lärosätena befann sig på olika nivå gällande användning av IT-stöd har fokus i projektet varit att tydliggöra vad som krävs för att lyckas med IT-stödsimplementering och dess användande. En förutsättning för att gå djupare in på eventuella gemensamma krav på ett CRM-system är att lärosätena har villkoren klara i fråga om vad de avser göra i fråga om hantering av externa kontakter och hur arbetet ska bedrivas.

Ett eventuellt införande av ett IT-stöd för CRM måste föregås av i stort samma projektaktiviteter som vid införande av andra IT-stöd innefattande behovsanalys, utseende av projektorganisation med tydlig ansvarsfördelning, systemval samt kostnads- och tidsplanering. Erfarenheter från implementering av IT-stöd är att kostnadsbilden inte alltid görs klar från början och att därför inte tillräckliga resurser avsätts, vilket i sin tur får negativa konsekvenser för kvaliteten i systemet och/eller i drift och underhåll av det. Därför bör analysfasen innehålla en kvalificerad kostnadsuppskattning.

Det är viktigt att systemägande av och systemansvar för ett eventuellt IT-stöd för hantering av externa kontakter innehas av en person som har en bred erfarenhet av lärosätets verksamhet och som ser behoven avseende hantering av de externa kontakterna. Personen ska också kunna koppla behov mot den nytta ett stödsystem kan ge och ha förmågan att förmedla bilden av nyttan ut i organisationen.

4.5 Informationsflödet kring externa relationer

En grundlig analys måste göras av vilken information och vilka aktiviteter relaterade till externa relationer, som har behov och värde av att stöttas av ett stödsystem.

En rekommendation är att visualisera det reella/önskade informationsflödet gällande önskad information kopplat till externa kontakter/relationer. Vilket slag av information ska samlas, hur ska den kunna bearbetas, vem är ansvarig för informationen, hur ska ”infoägarskap” hanteras, etc. En annan rekommendation är att identifiera ett ”Key Account-ansvar” där de viktigaste företagen och organisationerna får dedikerade infor-

24) Batterly, R: *Leading Through Relationship Marketing*, Tata McGraw Hill, New Delhi 2003

25) Storbacka, K & Lehtinen, J: *CRM- Customer Relationship Management – Leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?* Malmö, Liber Akademi 2000

mationsansvariga. De ska ha uppsikt över vad som sker hos/med/mot avsedd organisation utan att vara någon flaskhals eller ha ensamrätt vad avser kontakter med avsedd organisation.

I det dagliga arbetet finns behov av både ett uppifrån och ner och ett nerifrån och upp arbete. På grund av den struktur och den kultur som finns vid de flesta lärosäten är det av största vikt att en stor andel av arbetet är ett nerifrån och upp arbete. Det krävs att engagemang finns hos alla involverade och då räcker det inte att peka med hela handen. Ett nerifrån och upp arbete förutsätter dock att det är tydligt vad som ska uppnås och till vilken nytta och att detta kan synliggöras på ett bra sätt.

I delprojektet togs ett förslag fram som kan vara en utgångspunkt för en analys av informationsflödet

4.6 Tydlighet och synlighet – förutsättningar för engagemang i samverkansuppgiften

Valet av strategi för ett lärosäte bör avspeglas i dess organisation och då även i strategin för och organisationen av samverkansuppgiften. I delprojektet har det dock framkommit att det på flertalet lärosäten är svårt att kunna identifiera en medveten och konsekvent tillämpad strategi för samverkan. Det finns behov av att arbeta vidare med tydlighet, synlighet och engagemang för flera av komponenterna i kedjan från visioner/mål till vilka individer som ska göra vad i det dagliga arbetet. I det arbetet är det viktigt att fastställda aktiviteter definieras med korta ledtider och att det blir lätt att se nyttan av aktiviteterna.

Engagemang är en nyckelkomponent för framgång. För att få engagemang krävs att det skapas tydlighet och synlighet gällande mål och ansvar, att det finns forum att jobba i och att det är tydligt vad som ska göras eller förväntas av involverade parter. Från flera håll har det konstaterats att högskolornas ledningar behöver ge ett mer aktivt stöd till förbättringsarbete i fråga om hantering av externa kontakter. Det gäller här både att vara tydlig vad avser mål och förväntningar och att säkerställa att det finns resurser för att utföra specificerade aktiviteter.

4.7 Kommentarer och slutsatser

Att det finns ett behov av och intresse för att skapa ordning och reda för hantering av de externa kontakterna för högskolor/universitet har framkommit i detta delprojekt bland

annat genom att många lärosäten deltog aktivt. Det visade sig också intressant att för uppgiften kunna användas av ett databaserat system för customer relationship management (CRM).

Fokus på helheten. Det var inte alltid lätt att ha fokus på delprojektets ambition att identifiera krav, möjligheter och stöd för fortsatt utvecklingsarbete, eftersom diskussionerna ofta tenderade att bli tekniskt orienterade. En erfarenhet är att det är lättare att fokusera olika IT-systems för- respektive nackdelar än att få klarhet i högskolans ambitioner när det gäller det systematiska arbetet med externa relationer. Det sistnämnda är dock en förutsättning för att rätt val av IT-system ska ske och det ska ytterligare understrykas att ett CRM-system inte löser problem med otydliga mål, lösa strukturer, otydliga förväntningar och bristande definitioner av högskolans erbjudanden.

IT-stöd för ett informationsflöde kräver nytänkande. Att införa ett IT-stöd är numera naturligt för vissa delar av en högskolas verksamhet, såsom ekonomi- och personaladministration. Att använda ett IT-stöd för ett informationsflöde kräver emellertid nytänkande. Varför ska just jag bry mig om att lägga in mina kontakter i en databas? – är en fråga som det måste finnas svar på. Här är eldsjälar och förankring viktiga ingredienser.

Ett successivt införande av IT-stöd. Det finns således en hel del förutsättningar som måste vara uppfyllda och fallgropar att falla i. Det kan dock finnas möjligheter att inte behöva ta alltför stora risker – och kostnader – genom att införa IT-stödet successivt i en organisation, t ex genom att börja i en del av högskolan. Om det är möjligt beror på olika faktorer, bl a på högskolans organisation.

Fortsatt arbete. Det försiggår förbättringsaktiviteter i olika grad på de olika lärosätena. I projektet har det framkommit att det i sådant arbete ofta ger ett positivt tillskott att ha en yttre katalysator, påtryckare och diskussionspartner. Det vore därför av värde om det skulle gå att etablera någon form av fortsatt erfarenhetsutbyte av de resultat som erhålls.

Humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning – till nytta för näringslivet

Delprojektledare: Studien har genomförts av Klara Tomson, fil. dr. i företagsekonomi vid Södertörns högskola på uppdrag av och i dialog med Antonia Ribbing, Södertörns högskola. I arbetet har även Christer Ekelund, Högskolan Kristianstad deltagit. I delprojektet deltog initialt även representanter för Högskolan Dalarna, Högskolan i Gävle, Högskolan Jönköping och Mittuniversitetet.

Några representanter för de lärosäten som är medlemmar i UniLink har poängterat att den svenska samhällsdebatten om forskningens roll för tillväxt och innovation inte har involverat alla ämnen, utan främst fokuserat den tekniska, naturvetenskapliga och medicinska forskningen. I linje med detta har det också funnits en stark drivkraft att samverka mellan medicinsk, teknisk och naturvetenskaplig forskning och näringslivet. Den finansiella stödstrukturen i Sverige har varit gynnsam för, och i stor utsträckning inriktad på, samverkan för traditionella produkt- och teknikinnovationer.

Många utvecklingstendenser tyder emellertid på ett ökande behov inom näringslivet av forskning från humaniora och samhällsvetenskap. Den ökande andelen tjänsteföretag innebär ett större fokus på tjänsteinnovationer. Globaliseringen – det utökade utbytet av idéer, varor, tjänster och kapital över nationsgränser – ställer nya krav på näringslivet, som t ex att många svenska företag vill etablera sig på internationella marknader och möjligheterna att lyckas med detta ökar om de har kunskap om t ex språk och kultur. Därutöver kan humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning hjälpa näringslivet att utveckla arbetsmetoder för en mer hållbar utveckling²⁶. Det ställs krav på att dagens företag ska agera etiskt och ta ett socialt ansvar så att samhällsutvecklingen blir mer hållbar.

26) Med hållbar utveckling ska förstås en utveckling som tillfredställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov (Bruntlandkommissionen 1987). Hållbar utveckling innehåller en social dimension, en ekonomisk dimension och en miljömässig dimension

Delprojektet som presenteras i föreliggande kapitel kan förstås mot denna bakgrund.

5.1 Studien

Delprojektet genomfördes i form av en förstudie²⁷ med syfte att öka UniLinks kunskapsdels om efterfrågan på samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning i näringslivet, dels om hur forskning inom dessa vetenskapsområden nyttiggörs av företag. I förstudien identifieras även några barriärer och möjligheter som finns för en utveckling av detta nyttiggörande.

Den ursprungliga tanken var att besvara frågeställningarna med hjälp av existerande litteratur om hur forskning inom humaniora och samhällsvetenskap nyttiggörs av svenska företag. Men litteraturgenomgången²⁸ visade att det fanns ytterst få sådana studier²⁹ som behandlade relationen mellan akademi och företag i allmänhet, och ingen som enbart fokuserade på företagets relation till forskning inom humaniora/samhällsvetenskap.

Studien kompletterades därför med att inhämta information genom direktkontakter med 20 representanter för högskolor/universitet, forskningsfinansiärer och branschorganisationer som kunde tänkas ha kunskaper inom området³⁰, genom att studera de 24 projekten i KK-stiftelsens program ”utökad samproduktionskompetens” och genom att ta del av danska och norska rapporter inom området.

I det följande sammanfattas studiens viktigaste resultat. Vi ger även förslag på åtgärder som skulle kunna leda till en utökad samverkan mellan forskning inom humaniora/samhällsvetenskap och näringslivet, samt förslag på framtida forskning som ytterligare kan fördjupa vår kunskap inom detta spännande och viktiga område.

27) K. Tomson: "Hur nyttiggörs humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning av näringslivet? En förstudie om barriärer och möjligheter för samverkan, innovation och tillväxt". UniLink-Rapport 2009:1. Förstudien finns att ladda ned i dess helhet som pdf på föreningens webbplats: www.unilink.se

28) Sökningar gjordes i bl a google scholar (med olika kombinationer av sökorden: näringsliv, företag, humaniora, samhällsvetenskap, innovation, tillväxt, samverkan)

29) fem studier hittades: Johannesson C, Burman M, Köhlmark J och Sundin A: Svenska gasellföretags nytta av universitet och högskolor, Svenskt Näringsliv 2008;

Hermansson K: Kunskapssynen i Näringslivet, Vetenskap&Allmänhet (VA)-rapport 2008:4;

Almega: Från labb till hubb – forskning om tjänstesamhället, 2008;

Almega: Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match?, 2008 och Filipsson, L. H., Linder, S: Kunskap i samverkan – mötet mellan högskola och småföretag, Företagarnas Riksorganisation 2001

30) Almega, Svensk Handel, Svenskt Näringsliv, Teknikföretagen, Kultur och Näringsliv, Trendethnography, Copenhagen Business School, KTH, GU, SU, UmU, VR, SISTER, KK-stiftelsen, Mistra, Nutek och VINNOVA

5.2 Näringslivet efterfrågar humanistisk/samhällsvetenskaplig forskning

Litteraturgenomgången visade att företag i alla branscher efterfrågar forskning inom ekonomi, ledarskap, organisation, marknad och kommunikation – dvs. forskning inom humaniora och samhällsvetenskap³¹. Forskningen inom dessa vetenskapsområden kan bidra till att de processer som är avgörande för många verksamheters framgång utvecklas, oavsett om de producerar upplevelser, konsulttjänster, maskindelar eller läkemedel.

Det är också viktigt att poängtera att den växande tjänstesektorn efterfrågar forskning inom just humaniora och samhällsvetenskap. Tjänsteinnovationer är sällan resultat av utvecklingen av ny teknik. Istället utvecklar tjänsteföretagen sin verksamhet med hjälp av idéer från kunder och medarbetare. De tre viktigaste områdena som tjänsteföretagen vill att universitet och högskolor ska forska mer om består av kundrelationer och kundinvolvering i affärsprocesserna, tjänstekvalitet samt arbetsmetoder. Samtliga dessa tre områden tillhör samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning.

Humaniora och samhällsvetenskap är även betydande bidragsgivare till mångvetenskaplig forskning inom fält som t ex etik som grund för att lösa krav på miljö, bio- och nanoteknologi. Inom kulturbaserad näringsverksamhet har delar av konst- och kulturämnena överlappande problemställningar med ekonomisk och samhällsvetenskaplig forskning. Och ämnesmiljöerna inom musikterapi, litteraturvetenskap, idéhistoria och turism samarbetar med olika ämnen inom hälsovård inom ramen för ett nytt och mer omfattande hälsobegrepp³².

Behovet av humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning är likaledes mycket tydligt inom de kreativa näringarna och upplevelseindustrin. Under de senaste åren har området som film, design, medier, turism, musik, events etc. kommit att bli en allt viktigare del av svensk ekonomi. Denna utveckling är i hög grad kopplad till kunskap och utbildning på de humanistiska och samhällsvetenskapliga områdena.

Sammantaget tyder studien på att det finns en stor efterfrågan på humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning inom näringslivet. Frågan är då hur företagen nyttiggör forskningen?

31) Se t ex VA: Kunskapssynen i Näringslivet, 2008; Johannesson, C. m.fl. Svenska gasellföretags nytta av universitet och högskolor – en intervjuundersökning bland 2007 års gasellföretag, Svenskt Näringsliv 2008 och Almega: Innovativa tjänsteföretag och forskarsamhället – omaka par eller perfect match? 2008

32) Se t ex Norges forskningsråd: Nasjonal strategi for humanistisk forskning, 2008

5.3 Forskning nyttiggörs i en mångfald av samverkansformer

Genomgången av litteraturen visade att det vanligaste sättet för företag att nyttiggöra forskning är genom att anställa personer med en akademisk utbildning. Personerna bär med sig idéer från forskningen in i företagen där de sedan kan omsättas i förbättrade processer och produkter. Förutom att anställa akademiker tar även många företag till sig och använder forskningsresultat utan direkt kontakt med universitet och högskola, till exempel genom att läsa forskningsartiklar. Att ta emot praktikanter/exjobbare och anlita universitet och högskolor för forskningsuppdrag och uppdragsutbildning är också relativt vanliga interaktionsformer, liksom att delta vid konferenser där forskningsresultat presenteras.

Dessa mer vanliga interaktionsformer kan fungera som en slags ingång till djupare och mindre vanligt förekommande former av interaktion. En sådan mer ovanlig samverkansform är att genomföra forskningsprojekt tillsammans med universitet och högskolor. Här finns det en studie som visar att i jämförelse med forskare inom andra vetenskapsområden så är det mindre vanligt att samhällsvetare och, i ännu lägre utsträckning, humanister är involverade i sådana samverkansprojekt³³. Samtidigt visar studien att attityderna till samverkan inte skiljer sig nämnvärt åt mellan forskare inom olika vetenskapsområden. Humanister och samhällsvetare är med andra ord lika positiva till samverkan som andra³⁴ vilket skulle kunna tolkas som en möjlighet att utveckla interaktionen mellan dem och näringslivet.

Det finns naturligtvis en rad andra processer genom vilka företag kommer i kontakt med och nyttiggör forskning. Men det som är viktigt att lyfta fram i detta sammanhang är att de vanligaste förekommande interaktionsformerna, enligt företagen själva, är de som har en låg kostnad och risk samt innebär en direkt nytta för företagen. Interaktion med universitet som innebär en högre kostnad och risk där nyttan ses som långsiktig är mer sällsynt. Till exempel visar en studie av tillväxtföretags nytta av akademin³⁵ att inget företag i urvalet har licensierat ett universitetspatent. Vidare uppger endast ett fåtal att de har kommersialiserat forskningsresultat eller haft industri-doktorander, alternativt att någon på företaget har verkat som adjungerad professor. Samtidigt är samtliga av dessa former vanligt förekommande i samverkansdebatten,

33) Wahlbin, C. och Wigren, C. Samverkan i det akademiska vardagslivet, Nutek 2007

34) Detta ska emellertid sägas med reservation för att den refererade studien har undersökt attityder till samverkan i vid bemärkelse. Resultaten gäller attityder till samverkan som omfattar interaktion med såväl offentliga som privata organisationer och aktiviteter som syftar till utveckling av demokrati, utbildning och kunskapsutveckling och tillväxt. I en framtida studie skulle det vara intressant att undersöka humanisters och samhällsvetares attityder till samverkan med näringslivet som syftar till tillväxt, isolerat från andra variabler

35) Johannesson, C. m.fl. Svenska gasellföretags nytta av universitet och högskolor – en intervjuundersökning bland 2007 års gasellföretag, Svenskt Näringsliv 2008

där de ofta diskuteras som några av de viktigaste indikatorerna för att näringslivet nyttiggör forskning.

Sammantaget kan konstateras att forskning i allmänhet nyttiggörs av företag i en mångfald av processer. Samtidigt ger existerande studier en ytterst begränsad bild av hur forskning inom specifikt humaniora och samhällsvetenskap tas tillvara av näringslivet. Vi vet att forskare inom dessa vetenskapsområden i mindre utsträckning än andra ingår i samverkansprojekt med näringslivet som involverar forskning. När det gäller andra interaktionsformer så har vi emellertid endast uppgifter från studier som har behandlat alla vetenskapsområden tillsammans och inte humaniora och samhällsvetenskap som egna kategorier. Här behövs således mer djupgående undersökningar som sätter dessa två vetenskapsområden i fokus.

5.4 Möjligheter och barriärer för samverkan

Såväl tidigare studier som våra egna kontakter med företagens intresseorganisationer visade att forskning inom humaniora och samhällsvetenskap efterfrågas av företag i allmänhet och av tjänsteföretag i synnerhet. I dagsläget har emellertid endast en liten del av de företag som uttrycker ett behov av sådan forskning samverkat med akademien. Detta i kombination med att humanister och samhällsvetare synes vara lika positivt inställda till samverkan (i vid mening) som forskare inom andra vetenskapsområden, innebär att det finns förutsättningar för att utveckla interaktionen mellan humaniora/samhällsvetenskap och näringslivet.

Att företag inom tjänstesektorn har relativt liten erfarenhet av samverkan med akademien kan delvis förstås som en följd av ett generellt nationellt innovationssystem som i hög grad är fokuserat på teknik, medicin och naturvetenskap och som är resursallokerat gentemot industrisektorn. Tjänsteföretagen har inte på samma sätt integrerats i eller kunnat dra nytta av det nationella innovationssystemet, som inte heller har omfattat forskning inom humaniora och samhällsvetenskap. I linje med detta har forskningsstiftelser och myndigheter, som stödjer näringslivsrelevant forskning som KK-stiftelsen, Mistra, VINNOVA och Nutek, till dags dato främst stöttat forskning inom teknik, medicin och naturvetenskap³⁶. Därmed kan den rådande forskningspolitiken ses som en barriär för en utvecklad samverkan mellan forskning inom humaniora och samhällsvetenskap och näringslivet.

36) Samtidigt uppvisar dessa organisationer ett intresse för att utveckla sina satsningar på humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. I synnerhet KK-stiftelsen har varit tydlig med detta och gjort en riktad satsning för att forskare inom dessa vetenskapsområden ska bli bättre på att bedriva forskning i samproduktion med näringslivet och vice versa.

Ytterligare en barriär för att utveckla näringslivets nyttiggörande av humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning utgörs av kulturskillnader mellan akademi och näringsliv, exempelvis avseende språk, löptider och arbetssätt. I linje med detta samverkar företag som har många akademiker anställda mer med forskningen än de företag som inte har denna typ av kompetens. Företag som har anställda med erfarenheter från akademien har således lättare att överbrygga denna barriär än andra företag.

Men det är inte bara företagen som måste visa förståelse för och anpassa sig efter akademien. Universitet och högskolor måste också bli bättre på att kommunicera forskningsrön till näringslivet på ett begripligt sätt. I dagsläget finns det tydliga kommunikationshinder i den mening att forskningen upplevs som svårtillgänglig av företag avseende såväl forskningsrapporters språk och form som de kanaler genom vilka de sprids. Här efterfrågas bloggar och en länksamling med topplistor inom olika områden så att de snabbt kan följa vad som sker inom forskningen och ta relevanta kontakter.

Funna barriärer för samverkan:

- *den rådande forskningspolitiken,*
- *kulturskillnader mellan akademi och näringsliv, exempelvis avseende språk, löptider och arbetssätt,*
- *universitetets och högskolors förmåga att kommunicera forskningsrön till näringslivet på ett begripligt sätt,*
- *få anställda i företag med erfarenheter från universitet och högskola.*

5.5 Förslag på åtgärder och framtida studier

Utifrån identifikationen av barriärer och möjligheter för att utveckla samverkan mellan näringslivet och humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning kan några förslag på konkreta åtgärder som syftar till att riva hindren mellan dessa båda världar ges. Förslagen nedan har formulerats med utgångspunkt i såväl akademins som företagets villkor, vilket är en förutsättning för att en samverkan ska kunna utvecklas.

Synliggör forskningens roll för tillväxt och innovation i samhällsdebatten! Visa att forskning inom humaniora och samhällsvetenskap har fått en oförtjänt liten plats i denna debatt. Peka på att tjänsteföretagen inte får sina behov av humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning tillfredställda. Och lyft slutligen fram goda exempel på samverkansprojekt mellan humaniora/samhällsvetenskap och näringslivet samt nyttiggörande av denna typ av forskning.

Betrakta studenter som skriver sin examensuppsats på ett företag och praktikanter som en viktig interaktionsform och ingång i företaget! Att bygga upp en relation till ett

företag som tar emot studenter/praktikanter kan öppna för mer djupgående samverksprojekt mellan företaget och akademien. Beträffande vetenskapsområden som humaniora – i synnerhet – men även samhällsvetenskap, som inte har så mycket erfarenhet av samverkan med näringslivet kan studenter vara än mer viktiga som dörröppnare jämfört med vetenskapsområden som teknik. Att ta emot studenter innebär en låg risk och kräver små resurser från företagaren, som genom studenten, får en viss inblick i vad t ex ett humanistiskt perspektiv kan tillföra den egna verksamheten.

Kommunicera vad universitet/högskolor kan erbjuda näringslivet på ett tydligt och lättillgängligt sätt! På samma sätt som studenter kan öppna dörrar till företag så kan skriftlig information om näringslivsrelevanta forskningsrapporter inom humaniora och samhällsvetenskap väcka intresse bland företag och leda till framtida kontakter och samarbeten. Idag saknas tydliga kanaler för att sprida forskning till företag. Således bör möjligheten att stärka tillgängligheten till forskningsrapporter och övriga skrifter på akademins hemsidor ses över. Interaktionen mellan akademi och forskning skulle också gynnas om det språk och den form som används för att presentera forskningen görs mer lättillgängliga för näringslivet.

Skapa fler mötesplatser för företagare och forskare, t ex genom att utveckla konferenser som form för interaktion mellan näringslivet och akademien.

Utveckla alumnverksamhet som ingång för djupare interaktion! Företagets akademiska kompetens är av stor vikt för att samverkan ska bli av och för högskolan/universitet kan tidigare studenter vara potentiella dörröppnare till de företag där de är anställda. Således bör universitet och högskolor utveckla sin förmåga att upprätthålla kontakten med alumner och se till att dessa har goda kunskaper om lärosätens erbjudanden till näringslivet. På det sättet kan intresset från företagen att delta i och även medfinansiera forskningsprojekt öka.

Framtida studier. Avslutningsvis ska vi säga något om de möjligheter som finns att fördjupa, bredda och komplettera denna förstudies resultat. Vi föreslår tre studier som skulle kunna ge mer kunskap om humanistisk och samhällsvetenskaplig forskningsnytta för näringslivet.

1. *En kvantitativ studie om hur forskning inom hum/sam nyttiggörs av näringslivet riktad till såväl forskare som företagare.*
2. *En innovationsspridningsstudie som kartlägger innovationsspridningskedjor med sitt ursprung inom humaniora och samhällsvetenskap*
3. *En studie av vad som får företag att ta steget från enklare/vanligare interaktionsformer till en mer fördjupad, långsiktig samverkan med akademien.*

Delprojektledare: Alice Eklund, Södertörns högskola och Veronica Ekdahl, Högskolan i Skövde (fram till senhösten 2007), Johan Signert, Högskolan i Kalmar;
Övriga deltagande lärosäten: Mälardalens högskola, Högskolan i Gävle, Högskolan i Borås

Inför starten av UniLinks nationella projekt uppkom en diskussion om högskolors alumnverksamhet med frågan om vilken roll lärosätens alumnverksamhet spelar för att stimulera samverkan mellan lärosätet och samhälle. Ett kontaktnät med examine-rade studenter borde kunna användas på ett fördelaktigt sätt i detta sammanhang men i vilken omfattning sker det idag? Vid flera av medlemshögskolorna fanns någon form av alumnverksamhet, vid andra fördes diskussioner om att upprätta eller vidareutveckla en sådan. Det fanns dock frågetecken kring den reella nyttan av en sådan verksamhet för samverkansarbetet, vilka erfarenheter som fanns och hur resurskrävande den är.

Ett nationellt nätverk för alumnkoordinatorer på högskolor och universitet fanns sedan några år tillbaka, inom ramen för vilket Magnus Lindqvist, alumnkoordinator Lunds universitet, 2005 hade gjort en mindre enkät bland svenska alumnkoordinatorer om deras verksamhet. De önskade göra en större undersökning och under diskussionerna vid den nationella alumnkonferensen 2006 framkom behovet av att kunna sätta den egna verksamheten i ett större sammanhang och dra nytta av andras erfarenheter. Det fanns också en förhoppning att det, med större kunskap om hur andra ser på och värderar sin verksamhet, lättare skulle kunna gå att finna metoder att mäta den egna verksamheten och dess framgång. Ett projekt startades och en arbetsgrupp³⁷ tillsattes. Eftersom det fanns personunioner mellan det nationella alumnätverket och UniLink blev det naturligt att projektet kom att utgöra ett delprojekt inom UniLinks nationella projekt 2006-2008.

En närmare analys av alumnverksamheten motiverades också av att den i flera sammanhang nämnts som en inte helt utnyttjad resurs för samverkansarbetet. I riksrevisionens rapport *Tillväxt genom samverkan*³⁸ nämns alumnverksamhet som ett effektivt sätt att nå omvärlden. Högskoleverket lyfter i sin rapport³⁹ fram flera lärosäten där alumnät-

37) Malmö Högskola, Linköpings Universitet, Mälardalens högskola, Högskolan i Kalmar, Högskolan i Skövde och Södertörns Högskola

38) Riksrevisionen: *Tillväxt genom samverkan?* RIR 2005:2

39) Högskoleverket: *Högskolan samverkar*, 2004: 38R

verk etablerats och där den bl a används för informations spridning, fortbildning och för olika slag av undersökningar, men drar som en slutsats att alumn nätverk skulle kunna användas mycket mer bl a för att följa upp hur utbildningen passar de kunskaper och kompetenser som efterfrågas av arbetsgivaren.

6.1 Utveckla genom att lära av varandra

Huvudsyftet med delprojektet⁴⁰ var att få ett aktuellt underlag för förslag till utveckling av alumnverksamheten vid svenska lärosäten. Detta har gjorts genom en enkät till alla lärosäten. Studien var tänkt att tillföra lärosätena kunskap om hur alumnverksamhet bedrivs på olika lärosäten, sätta den egna verksamheten i ett sammanhang, lättare finna metoder för att mäta verksamheten, höja statusen och förståelsen för alumnverksamhet, skapa en grund för ett jämförelsearbete samt belysa olika samarbeten som utförs med olika omvärldsaktörer som alumner, små och medelstora företag och olika organisationer.

Ett frågeformulär sändes ut till 43 lärosäten och riktades till alumnnansvariga, i fall där ingen sådan fanns sändes enkäten till ansvarig för samverkansuppdraget eller ansvarig för informationsavdelningen. 29 lärosäten besvarade enkäten, dvs. 67 %, och av dessa angav 21 att de bedrev någon form av alumnverksamhet. Enkäten bestod av 36 frågor som förutom bakgrundsfakta innehöll frågor om organisation, alumnverksamhet, teknisk lösning och framtid.

Genomförandet av enkätundersökningen gör inga anspråk på att vara av den kvalitet som krävs i vetenskapliga sammanhang. Detta till trots ger resultatet en hel del värdefull information, lärdomar och insikter om önskvärda utvecklings- och förbättringsinsatser. Det är viktigt att beakta att uppgifterna samlades in genom en enkät under 2007, vilket gör dem något inaktuella. Under 2008 har förändringar skett inom alumnverksamheterna, exempelvis bedriver fler lärosäten alumnverksamhet idag⁴¹.

6.2 Tydlig organisation och tydlig ansvarsfördelning – krav för förankring

Vanligast är att starta en alumnverksamhet med central placering inom lärosätet. Detta för att få ett helhetsgrepp på denna utåtriktade och organisationsöverskridande verksamhet. När verksamheten är etablerad är det brukligt att gå mot en både central och

decentraliserad verksamhet. Centralt är verksamheten främst förlagd till enheten för externa relationer (motsvarande) alternativt kommunikationsavdelningen. Vanligast är att någon i ledningen har högsta ansvaret, men det verkar även som om alumnkoordinatören ibland är högst ansvarig.

Alumnverksamheten är en verksamhet som i sin karaktär kan placeras på olika ställen i organisationen. Då verksamheten är både strategisk och operativ samt både av akademisk och av förvaltningskaraktär är det en verksamhet som kan lida av en otydlig beslutsstruktur. Det kan ofta vara problematiskt att ta reda på vem som har det högsta ansvaret för verksamheten. Denna bild kom också fram av svaren i denna undersökning.

Frågan om ansvaret har länge diskuterats och är ett av problemen för alumnverksamheten. Vid en otydlig organisation kan verksamheten ibland brista i förankring och då ses som något underlig av övriga inom lärosätet.

Storleken på de finansiella resurserna för alumnverksamhet är varierande, och föga förvånande är den störst på de större lärosätena medan de mindre ofta har mindre resurser till förfogande. Dock förefaller det som om de flesta känner att de saknar både ekonomiska såväl som personella resurser.

6.3 Själva alumnverksamheten

Vad krävs för att bli alumn?

Samtliga lärosäten har någon form av krav för att en person ska kunna bli medlem i alumnverksamheten. Kraven varierar, men vanligast definition är en f.d. student oberoende av hur många poäng han/hon klarat, näst vanligaste definitionen är en f.d. student som klarat ett visst antal poäng. Men också en bredare definition används som även kan innefatta vänner till lärosätet, nuvarande studenter samt lärare. Inget lärosäte anger att de har examen som krav för medlemskap i alumn nätverket. Detta är en förändring från den tidigare undersökningen⁴² då 12 respondenter angav att de hade examen som krav. En bred definition kan vara ett bra sätt att öka kontakterna mellan lärosätet och det omgivande samhället. Alumn nätverket kan vara ett enkelt sätt att skapa och hantera externa kontakter.

Syfte och målsättning

För majoriteten av universiteten/högskolorna är det övergripande syftet med alumnverksamheten att stärka lärosätets varumärke, öka kontakten till det omgivande samhället och skapa en långvarig relation till alumnerna. Dessa syften dominerade även svaren

40) Rapporten i dess helhet finns att ladda ned som pdf på föreningens webbplats: www.unilink.se. UniLink-rapport 2009:5
41) Information som inkommit efter att enkäten avslutats samt vid den nationella alumnkonferensen i Göteborg, oktober 2008

42) En mindre enkät som genomfördes 2005 av Magnus Lindqvist, Lunds universitet

i undersökningen 2005. En förändring är att i denna undersökning använder respondenterna ordet varumärke, tidigare angavs pr och marknadsföring.

Lärosätena använder sig av relativt lika metoder för att nå dessa övergripande syften. För många är en målsättning att alumnerna ska verka som dubbelriktade ambassadörer, dvs. både för lärosätet ut mot samhället/arbetslivet och in mot högskolan som representeranter för arbetslivet. Ett annat mål är att alumnerna ska medverka i kvalitetssäkringen av utbildningarna, både som utvärderare av den utbildning alumnen genomgått och som en informationskanal om vad arbetslivet/samhället efterfrågar.

Alumnverksamheten ses som en tillgång för att mer effektivt kunna genomföra lärosätenas uppdrag inom samverkansuppdraget. Alumnerna är en snabb kontaktväg till olika arbetsgivare och de kan även vara en produktiv väg till små och medelstora företag, som inte har en utvecklad kontaktväg till lärosätena. Fler än hälften av respondenterna talar om ökad kunskapsutveckling mellan samhället och lärosätet genom alumnerna och då i form av exempelvis uppdragsutbildning, praktikplatser och utbildningsplanering. Flertalet av dessa mål realiserar i liten skala men är under utveckling.

Alumnverksamheten är också tänkt att verka som en del i rekryteringsarbetet, bland annat påtalas styrkan i att kunna påvisa varthän en utbildning kan leda på arbetsmarknaden.

Endast en högskola/universitet anger sig kundraising som ett mål och då både mot alumner som individer och mot företag som lärosätet fått kontakt med via alumnverksamheten.

Aktiviteter

Alumnverksamheten bedrivs av samtliga genom ett webbaserat nätverk. Flertalet erbjuder alumnerna någon form av evenemang som seminarier, föreläsningar, mentorskap och nätverksträffar. Kommunikationen med alumnerna sker oftast traditionellt via postutskick men även i mycket stor utsträckning genom e-post. Sms används ännu inte i så stor utsträckning.

Det blir allt vanligare att erbjuda alumnerna någon form av stöd för karriärutveckling och då ofta i samarbete med en extern part⁴³ som rekryteringsföretag, fackföreningar, partnerföretag, kommuner och olika organisationer. Samarbetsaktiviteter som anges är events, seminarier, alumntidning och även mentorskap, events för aktuella branscher och jobberbjudanden. En trend som kan skönjas är att fokus skiftat från festligheter till

karriärstöd. Dock är det inte alla alumnverksamheter som samarbetar eller som önskar att samarbeta med externa partners.

Även om endast ett lärosäte angav fundraising som ett av målen för alumnverksamheten visade enkäten att drygt hälften av lärosätena bedriver sådan verksamhet. Detta gäller i första hand de stora universiteten. Fundraising bedrivs mot alumner men det bedrivs även gentemot ”vänner” till lärosätena.

Vid flera lärosäten innefattar alumnverksamheten alumnföreningar, som kan vara självständiga eller ingå i den högskolegemensamma verksamheten. Alumnföreningar kan finnas på andra orter i landet än där lärosätet är beläget, även i andra länder än Sverige.

Uppföljningar

Endast ett lärosäte, Sveriges lantbruksuniversitet, anger att verksamheten har kvalitativa och kvantifierbara mål som utvärderas och fastställs år för år. Drygt hälften anger att syfte och mål inte mäts. Mätmetoderna är till viss del olika och under utformning. För vissa mål finns svårigheter att avgöra om resultaten direkt kan härledas till alumnverksamheten. Att mäta utbildningarnas gångbarhet, d v s anställningsbarheten, är exempel på ett sådant.

Vid de utvärderingar som görs används främst enkäter, i vissa fall intervjuer. Mätetal som används är antal nyregistreringar av alumner, aktivitet i nätverket och deltagare i mentorsprogram. Några lärosäten har uppsatta delmål som stäms av vid årets slut. Ett sådant kan, som ovan nämnts, vara att se om anställningsbarheten för utexaminerade har förbättrats.

Tekniska stödsystem

Alla alumnverksamheter bedrivs med stöd av en teknisk lösning. Majoriteten av respondenterna använder sig av ett nätverk som är byggt av Mira Networks. Näst störst är Umeå universitets AlumniNät. Största problemen är att hålla adresserna uppdaterade och innehållet tillräckligt intressant.

Två tredjedelar av lärosätena använder sig av SPAR för att uppdatera adressuppgifterna till sina alumner. Flertalet anger att de bedömer att alumnernas e-postadresser i nätverket är tillräckligt uppdaterade. Svårigheten med att ha uppdaterade e-postadresser ligger i att det är alumnerna själva som har ansvar för att uppdatera sin e-postadress. En metod för att hålla nätverket så aktuellt som möjligt är att en gång per år sända brev till den postala adress som SPAR levererar.

43) Framkom även vid den mindre enkät som genomfördes 2005 av Magnus Lindqvist, Lunds universitet samt vid den nationella alumnkonferensen i Göteborg, oktober 2008

6.4 Kommentarer och framtida utveckling

Ett ökat intresse för alumnverksamhet. Resultaten visar att en alumnverksamhet i allt högre grad blir intressant för lärosätena som ett medel för att skapa kontaktnät med det omgivande samhället. Det finns flera hinder att överbrygga, men utvecklingen tyder på att de allt större krav som ställs på lärosätena att visa resultat av samverkansuppgiften, bidrar till att göra alumnverksamheten mer central. Som exempel kan nämnas att HSV nu efterfrågar hur lärosätena kvalitetssäkrar sina utbildningar och efterfrågar vad studierna leder till (anställningsbarhet). Ett annat exempel är regeringens ändrade styrformer för tilldelning av forskningsmedel, där den externa finansieringen ställs i fokus.

Tydliga mål med uppföljning skapar större acceptans. Att flertalet lärosäten inte följer upp verksamheten eller utvärderar den kan förklaras med att verksamheten fortfarande är ung och i en ständigt pågående utveckling, men det är likväl angeläget att fundera över ambitionsnivån, mål och mening med verksamheten. Flertalet alumnverksamheter har oklara mål och det finns inga utarbetade uppföljningsmetoder och mätfaktorer. Om det blir tydligare vad verksamheten ska uppnå, hur den mäts och utvärderas kommer verksamheten troligtvis få en ökad acceptans inom och större betydelse för lärosätet. Ett samarbete mellan flera lärosäten för att ta fram relevanta kvalitativa och kvantitativa mål och metoder som kan användas generellt rekommenderas. Dessa bör vara anpassningsbara mot de olika förutsättningar som de olika lärosätena har.

Ledningsstöd och tydlig organisation. Liksom för andra verksamheter krävs för alumnverksamheten att den har ett tydligt stöd från ledningen med en tydlig inplacering i organisationen och med tydlig ansvarsfördelning. Detta är förutsättningar för att verksamheten ska ha en acceptans inom lärosätet och kunna utvecklas. Om det blir tydligare med de förtjänster som verksamheten bidrar med och att det även påtalas att flera externa aktörer efterfrågar resultat av alumnverksamheten, kan det bli lättare med både förankring och resurser

Resurser måste finnas. Majoriteten av lärosätena angav i undersökningen brist på resurser, främst ekonomiska men även personella, och osäkerheten i framtida finansiering som främsta hinder för att utveckla verksamheten.

Samarbete med studenterna skapar fördelar. Studentkår/studentföreningar inom ett lärosäte har ibland tagit egna initiativ till att bygga upp kontaktnät med före detta studenter. Ett alumnätverk som ska verka utifrån lärosätets mål och intentioner kan inte drivas av någon studentorganisation, däremot bör intresset tas tillvara och kunna mynna i ett samarbete om en gemensam verksamhet.

Med syfte att erhålla externa bidrag. Alumnverksamhet förknippas vanligtvis med fundraising, men endast något av lärosätena anger det som ett syfte. Dock anger drygt hälften av respondenterna att fundraising bedrivs på det lärosäte de arbetar på och majoriteten anger att fundraising sker mot såväl alumner som andra intressenter. Det framträder två läger och det är de större och/eller äldre lärosätena som ligger längre fram i sitt arbete med fundraising.

En positiv utveckling förutses. Undersökningen visar att det finns en stor utvecklingspotential för alumnverksamheterna. Exempel är en ökad roll vid kvalitetssäkring av olika utbildningsprogram, samarbeten med partners ute i samhället för att gynna karriärutveckling och att vara en väg för kontakt med små och medelstora företag när det gäller kunskapsöverföring och kunskapsutveckling. Flertalet alumnkoordinatorer anser också att det finns goda möjligheter för en gynnsam utveckling av alumnverksamheten.

Samverkan i regionalt tillväxtarbete

Delprojektledare: Högskolan Dalarna (Bengt Lindström, Christina Haggren)

Intervjuade lärosäten: Blekinge Tekniska Högskola (P-O Svensson), Högskolan i Borås (Staffan Löf), Högskolan Gotland (Richard Elgan), Högskolan i Halmstad (Tommy Svensson), Högskolan Kristianstad (Christer Ekelund), Högskolan i Skövde (Marly Mattsson), Mittuniversitetet (Stig Sjöström), Mälardalens högskola (Clas Tegerstrand) och Södertörns högskola (Antonia Ribbing).

Regeringen införde i slutet 1990-talet regionala tillväxtavtal för att driva den regionala utvecklingen, de ersattes under 2000-talet av regionala utvecklingsprogram (RUP) och regionala tillväxtprogram (RTP). Syftet med RUP är att nå ett bättre samspel mellan olika aktörer i samhället på lokal och regional nivå och vara styrande i länens arbete med regionala tillväxtprogram (RTP), strukturfonderna och andra program på regional nivå. Högskolor och universitet ska vara en av dessa lokala aktörer. De ska också enligt föreskrift i regleringsbrev medverka i dessa s k regionala partnerskap.

En drivande faktor för lärosätena att delta i det regionala utvecklingsarbetet har varit möjligheten att få ökad finansiering till olika utvecklingsprojekt genom EU:s strukturfonder. Tillgången på dessa medel har varierat för olika län där de nordliga med större glesbygd haft större utfall. Det är också de lärosäten som ligger i dessa län som fått störst erfarenhet av och kunskap om processerna i ett sådant arbete. Genom ändrat regelsystem har nu fler län fått större andel strukturfondsmedel och det blev en utgångspunkt för start av detta delprojekt, som syftar till erfarenhetsutbyte bland UniLinks medlemshögskolor. Det blev också naturligt att en högskola med stor erfarenhet skulle ha huvudansvaret för arbetet, Högskolan Dalarna.

7.1 Studiens syfte: Att effektivare utnyttja utvecklingsresurser

Högskolorna hanterar uppgiften att bidra till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning på olika sätt. Syftet

med delprojektet är att genom en inventering och en analys bidra till att för ett lärosäte skapa bättre förutsättningar för samverkan och därigenom kunna få ett effektivare utnyttjande av utvecklingsresurser. Studien vill visa hur UniLinks medlemshögskolor deltar i olika delar av processen och hur arbetet kan utvecklas⁴⁴.

7.2 Om regionalt tillväxtarbete i korthet

Med regionalt tillväxtarbete menas insatser för att skapa hållbar regional tillväxt och utveckling. Fyra nationella prioriteringar ska genomsyra allt regionalt tillväxtarbete: innovation och förnyelse, kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud, tillgänglighet och strategiskt gränsöverskridande samarbete.

Regionala utvecklingsprogram (RUP)

- Utarbetas och genomförs på länsnivå.
- Fungerar som ett paraply för utvecklingsarbeten inom länen.
- Beskriver vilka områden och åtgärder länens aktörer gemensamt anser är viktigast för tillväxt och sysselsättning inom regionen.

Regionala tillväxtprogram (RTP)

- Är operativa delprogram inom RUP.
- Samordnar i nära dialog med näringslivet alla de insatser som bildar en regions gemensamma tillväxtarbete.
- Har målet att befintliga resurser inom ordinarie verksamhet, såväl statliga som andra, ska användas effektivare.

EU:s strukturfonder

- Omfattar en dryg tredjedel av EU:s budget, för programperioden 2007- 2013 är cirka 15 miljarder kronor viktiga för Sverige.
- Hälften av pengarna - 7,4 miljarder ur Europeiska regionala utvecklingsfonden - ska fördelas i åtta regionala strukturfondsprogram som vardera spänner över flera län och tillsammans täcker hela Sverige.
- Ska främja samarbete och sektorssamordning på flernänsnivå.

Ansvar för att leda och koordinera RTP ligger på länsstyrelsen eller det kommunala samverkansorganet. Till sin hjälp har den programansvariga organisationen ett *partnerskap av aktörer* som aktivt arbetar med hållbar tillväxt inom regionen, exempelvis kommuner, länsstyrelse, företagorganisationer, fackliga organisationer och regionala resurscentra.

Andra viktiga deltagare är ALMI, universitet och högskolor och andra nationella myndigheter. Ofta sorteras det bland olika partners och det bildas olika kretsar där en yttre krets utgör *det stora partnerskapet* och en inre krets är *det lilla partnerskapet*, det senare utgörs av parter som förfogar över egna styrmedel⁴⁵. Arbetet sker också i arbets-

⁴⁴ Studien i dess helhet finns att ladda ned som pdf på föreningens webbplats: www.unilink.se. UniLink-rapport 2009:6
⁴⁵ SOU 2006:4 Svenska partnerskap - en översikt

grupper, referensgrupper eller andra former såsom beredningsgrupp, samsynsgrupp, funktionella partnerskap och politiskt beredningsorgan. Nutek har genom fallstudier⁴⁶ beskrivit hur olika län organiserar samverkansarbetet.

Programarbetet består av olika delar som analys, programformulering, programgenomförande samt uppföljning och utvärdering. För 2007 uppgick den totala finansieringen inom ramen för länens regionala tillväxtprogram till 14,8 miljarder kronor.

7.3 Om högskolors roll i regionala tillväxtprogram

Enligt Nuteks uppföljning av 2007 års verksamhet⁴⁷ ansåg 90 % av länen att lärosäten medverkade i stor eller mycket stor omfattning i genomförandet av de regionala tillväxtprogrammen. Högskolans roll i arbetet är att utbilda ledare och medarbetare som behöver kvalificerad kompetens inom olika ämnesområden, fortbilda medarbetare som vill förnya och fördjupa sin kompetens och genom forskning utveckla ny kunskap som kan komma till nytta i utvecklingen av arbetsplatsernas konkurrenskraft. Arbetet ska ske i samverkan med omgivande samhället. Det kan handla om tillgång till spetskompetens, hjälp med utvärdering, strategisk kompetens, utveckling av nya utbildningar mm.

2007 svarade högskolor/universitet för 3 % av den statliga medfinansieringen av tillväxtprogrammen, motsvarande 218 miljoner kronor. Den statliga finansieringen utgjorde totalt 44 %.

Bilden av universitetsforskningens effekter på tillväxten är långtifrån entydig. Detta har beskrivits i tidskriften *Universitetslärares*⁴⁸ på följande sätt: ”Till exempel ger tre studier tre olika förklaringar. Enligt en ny doktorsavhandling saknas belägg för att akademisk forskning påverkar den ekonomiska utvecklingen. I en annan aktuell forskningsöversikt hävdas att den akademiska forskningens betydelse i första hand är indirekt, medan Åsa Lindholm-Dahlstrand i en tredje analys i ämnet har funnit att svenska universitetsavknoppningar är framgångsrika.”⁴⁹

46) Nutek: *Samverkan för tillväxt - Regionala tillväxtprogrammen 2007, rapport 2008*

47) *ibid*

48) Per-Olof Eliasson: *Forskning vid lärosäten är viktig för tillväxten? Universitetslärares 2007:2, SULF*

49) *Bakgrundsmaterial: Urban Gåsjo, Thesis 2006; Lars Bager-Sjögren: Forskning och ekonomisk tillväxt, En översikt, Regleringsbrevsuppdrag nr 2, ITPS 2006 och Åsa Lindholm-Dahlstrand: Teknikbaserat nyföretagande: tillväxt och affärsutveckling, Studentlitteratur AB 2004/05*

7.4 Studien

En inventering gjordes bland UniLinks medlemshögskolor om lärosätenas deltagande i det regionala tillväxtarbetet. I en enkät och i intervjuer ställdes frågorna:

- *Tar högskolan egna initiativ, skapar förutsättningar, driver egna utvecklingsprojekt, och görs det i så fall tillsammans med andra aktörer?*
- *Utvärderar högskolan effekterna av egna och andras utvecklingsprojekt?*
- *Är regionen representerad i högskolestyrelsen?*
- *Är högskoleledningen representerad i styrningen av det regionala tillväxtarbetet?*
- *Vem deltar i arbetet – prefekter och motsvarande, samverkanspersonal, lärare/forskare och/eller studenter?*
- *Hur är fördelningen mellan utbildning och forskning?*

Nio högskolor besvarade enkäten och sex av dessa som angett sig vara mest aktiva i RTP-arbetet intervjuades sedan.

7.5 Resultat av studien

Deltagande i programarbete

Tillväxtarbetets första fas består av analys och programskrivning för att skapa förutsättningar för det fortsatta arbetet genom att målsättningar och kriterier fastställs. Det är här det finns möjlighet att påverka. Dessutom skapas relationer mellan medverkande aktörer, förtroende och tillit byggs upp i samband med att erfarenheter utbyts, nya kontakter utvecklas och stärks.

Fem lärosäten har uppgett sig ha en hög aktivitet i denna fas av arbetet, och ingår antingen i det regionala partnerskapet eller som observatör. Högskolan Kristianstad och Blekinge Tekniska Högskola uppger sig inte vara aktiva i det här skedet. Flera av högskolorna rapporterar dock att de inte inbjudits att vara lika aktiva i den senaste versionen av tillväxtprogrammet.

Fortlöpande arbete i styrprocesser

Det fortlöpande arbetet styrs av program som utarbetats i partnerskap. Nu ska resurserna omvandlas till konkreta projekt som gör det möjligt att nå de mål som uttalats i programmen. För tillväxtprogrammen betonas att det är näringslivets behov som ska ligga till grund för åtgärder. Näringslivet har en uttalad önskan om en kostnadseffektiv offentlig sektor som ger goda förutsättningar att producera varor och tjänster av rätt kvalitet. Satsningar inom hela yrkeslivet bidrar därför i tillväxtarbetet.

Högskolorna deltar i partnerskap, beredningsgrupper, referensgrupper och andra arbetsgrupper av olika slag. Där ledningen visar ett stort intresse för samverkan med omgivande samhället är arbetet mest aktivt. Av de i studien medverkande högskolorna är fem i hög grad aktiva medan högskolorna i Kristianstad och Blekinge inte deltar alls eller i mycket liten grad.

Medverkan i genomförande – projektarbete

Nästan alla högskolor driver eller deltar i utvecklingsprojekt. Projektmedverkan kan ske i olika former, med olika grad av aktivitet. Att driva projekt som huvudman innebär ansvar för projektledning och administration, vilket kräver stora arbetsinsatser. Högskolorna ser därför gärna att andra aktörer driver projekten med högskolorna som partner. Det innebär en avlastning i administrationen men kräver fortfarande egna insatser i form av medfinansiering.

Genom att delta i utvecklingsprojekt som leverantör av tjänster till projektet ges möjlighet att medverka på marknadsmässiga villkor men det innebär å andra sidan inget deltagande i förplanering och ingen garanti att tilldelas uppdraget på grund av krav på huvudmannen att tillämpa lagen om offentlig upphandling (LOU). Under vissa förutsättningar kan undantag i LOU tillämpas vid forsknings- och utvecklingsarbete av den typ som är aktuell i tillväxtarbetet. Högskolorna kan också ha intresse av att medverka i utvecklingsprojekt som deltagare utan finansiering från projektet.

Högskolorna Gotland, Skövde, Dalarna, Mälardalen, Södertörn, Halmstad och Mittuniversitetet driver aktivt såväl egna utvecklingsprojekt som i samverkan med andra aktörer.

Intressant är också att veta vilka inom en högskola som deltar i tillväxtarbetet. Vid de lärosäten som är aktiva i tillväxtarbetet är det i första hand lärare/forskare som är engagerade och även samverkanspersonalen, vilkas uppgift är att informera om möjligheter i samband med möten med intern personal, att koordinera ansökningar och leda projekt. Prefekterna har rollen att stimulera medarbetare att söka medel och att uppmärksamma dem på möjligheten att få denna typ av medel.

Studenter deltar relativt aktivt i det regionala tillväxtarbetet vid ett par av högskolorna. En erfarenhet är att när studenterna fått tillfälle att medverka har resultatet ofta blivit bra. Så har t ex Svenskt Näringslivs samverkansranking 2008⁵⁰ utsett Medie- och kommunikationsvetenskap vid Mittuniversitetet till den institution som är bäst i Sverige på att samverka.

De flesta lärosätena uppger att deras medverkan sker både inom forskning och utbildning och i ungefär lika omfattning. Vid Mälardalens högskola är insatsen i forskning större, 90 %.

Medverkan vid uppföljning och utvärdering

Mälardalens högskola är mest aktiv i arbetet med uppföljning och utvärdering. Där drivs följeforskning på flera projekt och en grupp forskar om RTP-arbetet⁵¹. Övriga, utom Högskolan Kristianstad, deltar också i arbetet med utvärdering av egna och andras utvecklingsprojekt i olika omfattning. Högskolan i Borås skulle gärna vara mer involverad i utvärderingar, men försök har hittills stupat på att kommunala och regionala aktörer funnit prislappen för hög.

Regionens medverkan i högskolans styrelsearbete

Högskolorna har möjlighet att föreslå ledamöter i högskolestyrelsen, som sedan utses av regeringen. Att knyta till sig beslutsfattare från den regionala organisationen i högskolans styrelsearbete är ett bra sätt att öka förståelsen för högskolans speciella förutsättningar och villkor. Kontinuerliga kontakter skapar möjligheter att bygga upp förtroende och tillit mellan parterna. Sex av de i enkäten medverkande högskolorna har representation från regionen i högskolestyrelsen.

Övrigt regionalt stöd

Förutom finansiering från EU:s strukturfonder och regionala utvecklingsmedel stöds högskolornas verksamhet ekonomiskt av regioner och kommuner genom stöd till professurer och doktorander, utveckling av laboratorier och verksamheter utanför tillväxtprocessen.

Lärosäten som har eller har haft den typen av stöd är Mittuniversitetet, Mälardalens högskola, Blekinge Tekniska Högskola och Högskolan Dalarna.

7.6 Exemplet Högskolan Dalarna

Högskolan Dalarna har deltagit i tre programperioder och har därmed skaffat sig erfarenheter, som bland annat resulterade i avtal om 49 miljoner kronor från EU:s strukturfonder och 22,5 miljoner kronor från regionala medel under 2008. För dessa totalt 71,5 miljoner kronor krävs ca 20 i medfinansiering av högskolan, vilket till största delen tas ut i form av tjänster.

Medveten strategi och stor vilja inom högskolan har varit grundförutsättningar för ett så lyckosamt utfall som detta. Högskolan Dalarna har deltagit i arbetets alla faser för att

50) Svenskt Näringsliv: Akademi eller verklighet, Stockholm mars 2008

51) under ledning av professor Anders Lundström

kunna påverka inriktning och process och det är i den inledande analys- och program-formuleringsfasen som det finns stora möjligheter att påverka. Råd från Högskolan Dalarna är att arbetet måste vara strukturerat och att högskolan måste vinnlägga sig om att i första hand lyssna på vad företagen/organisationen vill ha, istället för att komma med färdiga erbjudanden. Dessa önskingar ska dock noga vägas mot vad högskolan kan och vill engagera sig i.

En annan erfarenhet är att företag/organisationer är intresserade av att mera konkret få veta vad de kommer att få för sina pengar. För rena forskningsprojekt är detta mindre görligt, men för utvecklings- och utbildningsprojekt kan förväntat resultat formuleras i form av ett antal förväntade examensarbeten, projektarbeten, företagsanpassade utbildningar med ett angivet antal deltagare, seminarier, utvecklingslotsar och högskolelotsar.

7.7 Diskussion och analys

De flesta universitet och högskolor anser att strategiskt nätverksbyggande är viktigt och att dess betydelse har ökat de senaste åren. För de mindre eller unga högskolorna är det regionala nätverket särskilt viktigt, dels för lärosätets förankring i samhället men också för att regionen utgör en viktig potentiell finansieringskälla. Decentraliseringen av regionalpolitiken och delar av näringspolitiken har ökat tillgången på utvecklingsmedel på regional nivå. Särskilt tydligt har detta blivit i de delar av landet som omfattats av EU:s strukturfonder. I Nutek:s uppföljningsrapporter pekade universitet och högskolor ut som den statliga myndighet med nationellt uppdrag som i störst utsträckning av alla deltar i genomförandet av de regionala tillväxtprogrammen. Vår frågeställning har varit: Är den bilden riktig och gäller den för alla högskolor? Ger ett aktivt deltagande i det regionala tillväxtarbetet utdelning i form av stöd till högskolornas verksamhet och utveckling?

Flertalet lärosäten deltar aktivt i det regionala tillväxtarbetet. Undersökningen visar att flertalet av högskolorna deltar aktivt i det regionala tillväxtarbetet. Undantagen är Kristianstad och i viss mån Blekinge. Det framgår också tydligt att i de län där det funnits god tillgång på regionala tillväxtmedel och framförallt strukturfondsmedel har högskolorna engagerat sig brett i arbetet på många nivåer: i programskrivning, i styr- och ledningsgrupper, som projektägare, som deltagare i projekt och också ofta i andra former av samarbete med regionalt stöd.

Deltagande är till viss del en prioriteringsfråga. Stor utdelning mätt i termer av finansiellt stöd har Mittuniversitet, Högskolan Dalarna, Mälardalens högskola och Högskolan på Gotland haft, samtliga belägna i län som har haft goda möjligheter till strukturfondsmedel. Blekinge Tekniska Högskola har inte varit särskilt engagerad i tillväxtarbetet under ett antal år. Omvärldens bild av denna högskola har annars varit den omvända,

en regionalt starkt förankrad och aktiv högskola. Förklaringen är att Blekinge Tekniska Högskola medvetet prioriterat ner den regionala aspekten av samverkansarbetet för att i stället satsa på nationell finansiering inom smalare spetsområden. Blekinge Tekniska Högskola har också nyligen tilldelats KK-stiftelsens s k KK-miljömedel. Under det senaste året har ett mer kraftfullt engagemang skett i regionen, bl a tillsammans med teknikparkerna Telecom City och Netport samt även med Landstinget.

Regionförbund har en positiv påverkan på högskolorna. Aktiva i det regionala tillväxtarbetet är också högskolorna i Borås, Skövde och Halmstad. UniLinks intryck är att detta arbete har intensifierats under de senaste åren och också resulterat i ett ökat regionalt och lokalt stöd till projekt drivna av högskolan. En förklaring till det ökade engagemanget kan vara att tillväxtarbetet i aktuella län nu drivs av regionförbund där kopplingen till den regionala och kommunala politiken blir tydligare. Att det regionala stödet i finansiella termer blir mindre för dessa högskolor kan troligen direkt förklaras med att den totala tillgången till utvecklingsmedel är mindre i den delen av landet.

Högskolornas ledning deltar alltmer aktivt i nätverksbyggandet. Det är tydligt att högskolornas ledning i allt högre utsträckning deltar i nätverksbyggandet. Rektor eller annan person från ledningen deltar i flertalet fall i strategiska diskussioner med regionala och kommunala beslutsfattare. Detta sker i olika former, ibland genom deltagande i formella organ men oftare i återkommande särskilt arrangerade möten mellan högskolan och företrädare för region och/eller kommuner. Några högskolor har stark representation av regionala beslutsfattare i högskolestyrelsen. Få rektorer tycks dock ha prioriterat detta sätt att förankra högskolan i regionen.

Geografiska läget som hinder för medverkan. Högskolan Kristianstad är den högskola som engagerat sig minst i det regionala tillväxtarbetet. Lärosätet finns i ett län som har mycket små regionala tillväxtmedel. Det har därför inte varit en prioriterad fråga att få någon del av denna lilla kaka. Andra finansieringskällor har varit intressantare att förhålla sig strategiskt emot. Högskolan verkar också i en region med flera betydligt större akademiska lärosäten som naturligt tilldrar sig det största intresset på regional nivå.

7.8 Slutsatser

Slutsatsen av studien är enkel. Ett aktivt förhållningssätt till det regionala tillväxtarbetet lönar sig. Ju större kaka som finns att dela på ju högre blir utfallet för högskolesektorn. Ingen som agerar aktivt blir dock utan. För framtiden blir förmågan att attrahera externa medel allt viktigare för högskolorna. Forskningsmedel från staten kommer att fördelas efter ett system där just den förmågan blir en viktig faktor vid beräkningen av den enskilda högskolans anslag.

8 Att lära av andra länder

Delprojektledare: Högskolan i Halmstad (Börje Årnedal)

Övriga deltagande lärosäten: Högskolan i Borås (Staffan Lööf), Högskolan Dalarna (Christina Haggren), Högskolan i Gävle (Anders Berggren), Högskolan Kristianstad (Christer Ekelund och Claes Magnusson) och Södertörns högskola (Antonia Ribbing).

UniLink har under många år bedrivit en internationell verksamhet för att inspirera föreningen, medlemmar och enskilda personer. Kontakter har etablerats i flera länder som lagt grunden för samarbetsmöjligheter, bland annat i form av gemensamma EU-projekt. Kontakterna har också varit värdefulla för ”benchmarking” och för att få nya impulser.

Det var naturligt att den internationella verksamheten också skulle ingå som en del i detta projekt, eftersom internationella utblickar kan ge värdefulla bidrag till den egna utvecklingen i form av frågor som t ex: Vad kan vi lära av universitet i andra länder i fråga om samverkan? Finns några områden där de kan visa goda exempel?

Det har inte varit vår ambition att göra vår utblick på ett heltäckande sätt utan tillgänglig tid och tillgängliga resurser har fått avgöra begränsningar. Utgångspunkt togs i redan etablerat kontaktnät, inom vilket vissa kontakter fördjupades och genom vilket nya kontakter kunde skapas⁵².

8.1 Internationella kontakter för att lära och få inspiration

Målsättningen med delprojektet har varit att:

- *lära av andra länders innovations- och tillväxtfrämjande åtgärder där akademien spelar en aktiv roll,*
- *finna bra internationella exempel inom samverkan som skulle kunna prövas i Sverige,*
- *finna internationella samarbetspartners för UniLinks medlemmar, både för lärosätet och för personlig utveckling,*
- *tillföra internationell inspiration i UniLinks övriga delprojekt,*
- *synliggöra UniLink för att skapa framtida samarbetsmöjligheter.*

Kontaktskapandet har främst skett genom besök vid olika utländska lärosäten, men också genom seminarier och möten i Sverige, bland annat seminarier om EU-frågor och EU:s 7:e ramprogram. Till de utländska besöken har även personer från andra nätverk och organisationer inbjudits att delta, som nätverket Diplomerade Teknikmäklare (DTM), personer från myndigheter som Nutek och regionförbund, representanter från företagsorganisationer samt även lärosäten utanför UniLink.

Arbetet har resulterat i att befintliga kontakter utvecklats vidare, många nya kontakter har etablerats och många intressanta aktiviteter har studerats varav en del mer ingående. Kontaktländer har varit Storbritannien, Tyskland, Nederländerna, Danmark, Österrike, Kanada och USA. Intresseområdena för deltagande svenska högskolor/universitet har varierat. Det är de verksamheter som har haft ett brett intresse som behandlas i det följande.

8.2 En europeisk modell för kunskapsöverföring

Vid avdelningen Technologietransfer vid Technische Universität i Graz (TU Graz), Österrike, har en modell för kunskapsöverföring till omgivande samhälle tagits fram.

Aktiviteter för kunskapsöverföring vid TU Graz

- Informationsöverföring innefattande vetenskapliga publikationer, FoU- register/databaser, försäljning av patent och licenser samt föreläsningar.
- Överföring med hjälp av ”huvuden” innefattande forskarmobilitet, praktik och fadderverksamhet
- Uppdragsutbildning.
- FoU- projekt innefattande studentprojekt, forskningsamverkan, uppdragsforskning (kontrakt) och konsulting.
- Spin-ups innefattande studentföretag och forskarföretag.

Modellen används bland annat för sk benchlearning, dvs. att flera högskolor/universitet gör en peer-review av varandra för var och en av de fem aktivitetsområdena. TU Graz har arbetat utifrån denna modell tillsammans med ett antal aktörer i länder i närområdet som Slovenien och Bulgarien. Lärosätena värderar på ett enkelt sätt varandras metoder att arbeta inom respektive område. Resultatet redovisas i form av poäng (1-5 poäng). De som får inga eller endast ett fåtal poäng inom något område kan sedan lära av andra med fler poäng genom att arbeta en tid i den organisationen.

UniLink har inbjudits att delta i framtida EU-projekt enligt denna metod.

⁵²) Rapporten i dess helhet finns att ladda ned på föreningens webbplats: www.unilink.se. UniLink-rapport 2009:7

8.3 Knowledge Transfer Partnership

Programmet Knowledge Transfer Partnership (KTP) är utvecklat i Storbritannien och är Europas mest framgångsrika kunskapsöverföringssystem och troligen det mest omfattande. Den senaste nationella analysen av brittisk forsknings- och innovationsverksamhet, den så kallade Sainsbury Review från oktober 2007, vill dubbla antalet KTP-projekt och vidga deltagandet till utbildningar motsvarande våra KY-utbildningar. Visionen är ökad konkurrenskraft och välfärd med kunskapsöverföring och samverkansprojekt mellan kunskapsvärlden och företag som verktyg. Programmet startade redan 1975 och arbetsformerna är fortfarande i princip desamma. Några nyckelfaktorer är enkla spelregler och effektiv utvärdering.

Grundprinciper för KTP

Ett avtal tecknas med hjälp av en så kallad KTP-advisor mellan

- ett företag med behov att genomföra en strategisk utveckling under två till tre år,
- ett universitet/högskola som stöd och,
- en projektledare i form av en så kallad associate, vilken kan vara är en nyutexaminerad student.

Avtalet innehåller projektbeskrivning, en budget som är ca 60 000 GBP, vad varje partner ska tjäna på projektet, en tidsplan, uppgifter om handledare från universitetet och från företaget och deras engagemang i form av tid (ofta 1 dag/vecka), uppgift om associate, dvs. en projektledare som utför arbetet, utbildningsplan på universitetet, inklusive budget och en beskrivning av den managementsutbildning som associate ska genomgå under projektiden.

Företaget får gärna vara ett mindre med ned till ca fem anställda men det måste ha god likviditet, kunna klara budget och ha förmåga att tillgodogöra sig ett resultat. Endast de bästa blir godkända. Från 2006 provas även offentliga organisationer som sjukhus och skolor som företagspartners. Universitet är de överlägset vanligaste avtalande kunskapspartners men även forskningsinstitut och Further Education Colleges provas.

Projektet genomförs med hjälp av statligt bidrag (även regionalt stöd förekommer) tillsammans med medfinansiering från företaget (30 % för mindre och medelstora företag och 50 % för stora företag).

En associate kan vara en nyutexaminerad student med endast grundexamen, men drygt hälften har en master. Den ömsesidiga nyttan är viktig. Företaget har naturligtvis stor ekonomisk nytta av att få tillgång till en projektledare. Programmet används för rekrytering av nyckelpersoner och för att få tillgång till ny kompetens. Innovationsprocesser startar i företaget. KTP-programmet har under åren kunnat visa mycket bra siffror vad gäller effekter och brittiska regeringen har nyligen beslutat att dubblera programmet, som en strategisk satsning för innovation i landet.

Ett stort antal besök i Storbritannien har genomförts på initiativ av UniLink med representanter för lärosäten, regionförbund, företagsorganisationer, kommuner o.s.v. över hela Storbritannien. Region Halland, Västra Götalandsregionen och sex lärosäten i Västsverige har gått samman och finansierar en förundersökning för att pröva förutsättningarna för att starta upp ett pilotprojekt i Västsverige enligt KTP-modell från Storbritannien. Förundersökningen innehåller moment som analys av den brittiska modellen, förankring i berörda lärosäten, förankring i företag, finansieringsförutsättning, kopplingar till pågående innovationssatsningar och utveckling av nyckeltal. Mittuniversitetet och Högskolan Dalarna har gjort särskilda studier av KTP-modellen genom bland annat enskilt studiebesök och går nu vidare med att undersöka möjligheten att starta pilotprojekt.

UniLink skulle kunna ta en roll att stimulera fler regionala pilotprojekt - regionerna Storstockholm, Sydvästsverige och Nedre Norrland har visat intresse. UniLinks roll är redan att samordna kontakter med det brittiska KTP och kan utvidgas till att även samordna pilotprojekten samt att arrangera arenor för erfarenhetsutbyte.

8.4 Twente – en entreprenöriell region att hämta idéer från

Universitetet i Twente (Utwente), Enschede, Nederländerna, presenterar sig på sin hemsida som ”an entrepreneurial research university”. Universitetet grundades 1961 som en yrkeshögskola, som sedan blev universitet. Universitetet har som uppgift att genom sin entreprenörsanda bidra till regionens utveckling. Några av de sätt de arbetar på beskrivs i det följande.

Nikos

Nikos, Nederlands Instituut voor Kennisintensif Ondernemerschap, är ett institut inom universitetet som innefattar forskare inom Innovativ entreprenörskap, Marknadsföring, Strategisk management and Internationell management. De bildar tillsammans ett akademiskt team för forskning och utbildning, som erbjuder konsultation och praktik samt stöd för affärsutveckling inom sina områden. De arbetar för och med studenter, med företag såväl inom som utanför den egna regionen samt med partners inom universitetet.

Metoden innebär att de olika verksamheterna kombineras. Inom forskningen studeras vikten av entreprenöriellt nätverkande, samverkan mellan industri och akademi, utmaningar/möjligheter för små och medelstora företag, globala startups, databas över kunskapsföretag och småföretagskonferenser. Utbildningen innefattar grund- och mastersutbildningar inom avancerad ingenjörsvetenskap, internationell management, innovation och entreprenörskap samt affärsutveckling. Konsultation sker inom företagsutveckling, marknadsorientering och internationalisering/export. Därtill bedrivs övning

i en affärsmässig miljö utövas genom samarbete mellan studenter och företag i och utanför regionen och med både akademiska laboratorier och mer praktiska inriktningar.

Programmet INN & ENT

Utwente är medlem i European Consortium of Innovative Universities, ECIU, som är ett nätverk mellan 10 europeiska universitet och med tre utomeuropeiska universitet som ”associate members”, som arbetar särskilt inom området innovation inom utbildning och forskning.

Inom ramen för ECIU ger Utwente ett innovations-/entreprenörsprogram i samarbete med universitetet i Aalborg. Programmet läses som en inriktning på ett mastersprogram inom Business Administration (INN & ENT). Alla studenter läser både i Twente och i Aalborg.

Övrigt

Utwente är ett av ett fåtal universitet i Nederländerna som ha en studentkår. Den tillhandahåller bl a lokaler för nystartade studentföretag och kåren är mycket aktiv i innovationsarbetet vid Utwente.

Utwente var en av initiativtagarna till en teknikpark, Kennispark Twente, som etablerades 2006. Teknikparken består av ett stort antal företag med stor fysisk närhet till varandra och som driver en del projekt tillsammans, bl a så kallade valorisationsprojekt⁵³ för att stimulera innovation och spin-off företagande.

Detta lärosäte är av stort intresse särskilt för de UniLinkmedlemmar som arbetar med innovation på olika sätt.

8.5 Kanada – ett land att hämta idéer från

Kanada är ett intressant land att samarbeta med dels eftersom landets struktur har stora likheter med Sverige och dels eftersom de visar stor öppenhet för samarbete, inte minst genom Kanadas ambassad i Stockholm. Kanada har hälften så stor FoU-verksamhet som Sverige per invånare och den är till stor del offentligt finansierad. Landets ekonomi har baserats på naturresurser och underleverantörer. Liksom i Sverige är avstånden långa och IT är väl utbyggt. 87 % av exporten går till USA vilket visar på sårbarhet. Sammantaget innebär detta stora likheter med länder som Sverige och kanadensarna vänder sig till Europa för både affärsavtal och andra samarbeten, inte minst med akademien.

53) "valorisation" innebär att kunskap om ett projekt sprids såväl under dess genomförande som av dess resultat med syfte att nå ett ökat och bredare inflytande med ökade möjligheter till exploatering och utveckling.

Intressanta verksamheter som UniLink studerade lite närmare var deras system med Industrial Technology Advisors (ITA) som fungerar som en länk mellan företag och universitet, utformningen av stödsystem för kommersialisering som finns vid University of Victoria (UVIC) i British Columbia och vid Simon Fraser University (SFU) i Vancouver samt det nationella programmet MITACS som är ett program för att stärka Kanadas konkurrenskraft genom utveckling och kommersialisering av matematiska verktyg för teknisk utveckling.

Intrycket är att det finns många möjligheter att utveckla samarbete mellan kanadensiska och svenska lärosäten inom samverkansområdet.

8.6 Slutsatser

Nedslagen ovan pekar på behovet av internationellt samarbete även inom samverkansområdet. UniLinks förmåga att driva sådana projekt och att uppehålla kontakter är en fråga för framtida diskussioner efter det nationella projektets avslutning.

Att mäta och värdera resultat av samverkan

Delprojektledare: Högskolan i Gävle (Anders Berggren), Högskolan Kristianstad (Claes Magnusson) och Södertörns högskola (Antonia Ribbing)

Övriga deltagande lärosäten: Blekinge Tekniska Högskola (Per-Olof Svensson), Högskolan i Halmstad (Tommy Svensson), Högskolan Dalarna (Per Edén), Mittuniversitetet (Stig Sjöström) och Mälardalens högskola (Kristina Rådberg)

Att kunna mäta samverkansuppgiften är en förutsättning för styrning och kvalitetssäkring av uppgiften. I likhet med flera andra aktörer (se nedan) har även medlemmarna inom UniLink diskuterat behovet av att utveckla lärosätessammansatta indikatorer för området, som ska kunna användas både för intern styrning och för extern rapportering. Är det möjligt att med hjälp av lärosätessövergripande indikatorer göra relevanta jämförelser såväl mellan olika lärosäten som mellan jämförbara ämnen/discipliner?

Ambitionen i delprojektet har varit att kartlägga lärosätenas arbeten 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 samverkansupdrag? Vilka insatser ska följas upp och mätas? Är det möjligt att identifiera indikatorer som är gemensamma för samtliga lärosäten? Hur förhåller sig resultatuppföljningen inom området till respektive lärosätess övergripande mål med sin verksamhet, där samverkansupdraget/-arbetet ska utgöra ett integrerat förhållningssätt? Frågan om vem som ska mäta vad, har också väckts.

Delprojektet har genomförts bl a genom studier av policy- och styrdokument från lärosätena och av dokument från andra nationella aktörer, studieresa till brittiska universitet som har en lång tradition av arbete med olika former av kvalitetsuppföljning samt genom intervjuer med representanter från högskolors samverkansavdelningar⁵⁴.

54) Studien i dess helhet finns att ladda ned som pdf på föreningens webbplats: www.unilink.se. UniLink-rapport 2009:2

9.1 Hur kan samverkan mätas och görs det idag?

Högskoleverket konstaterar⁵⁵ 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.” 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.” I rapporten presenteras 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 2 Tabell över de av universiteten och högskolorna mest föreslagna indikatorerna per samverkanskomponent⁵⁶

| 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 alumner |
| 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 näringsliv eller offentlig sektor |

Högskoleverkets årliga sammanställning⁵⁷ av nyckeltal för lärosätenas verksamhet 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, men innefattar idag inga nyckeltal som speglar lärosätenas samverkansarbete.

Föreningen Vetenskap & Allmänhet redovisar⁵⁸ en översikt av mätningar både vid internationella och svenska lärosäten. När det gäller de svenska lärosätena konstateras

55) Högskoleverket: Högskolan samverkar vidare 2008: 10R

56) *ibid*

57) Högskoleverket: Universitet & högskolor, HSV årsrapport 2008, 2008:19 R

58) Föreningen Vetenskap & Allmänhet: Att mäta samverkan, juni 2007, ingår också i SOU 2007:81: i utredningen Resurser för kvalitet (som bilaga 9)

i 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 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 Resursutredningens slutbetänkande⁵⁹ konstateras att samverkansuppgiften – liksom den pedagogiska uppgiften – först måste få legitimitet som en väsentlig indikator för värdering av forskare och lärare, innan den får en avgörande betydelse för genererande av resurser till universiteten. Även med hänvisning till erfarenheter i England föreslås inte någon särskild indikator för mätning av lärosätenas samverkan med det omgivande samhället, utan utredningen menar att den ingår som en del av indikatorn externfinansiering. Enligt ett nyligen fattat riksdagsbeslut (jan 2009) kommer bibliometriska data, dvs. citering och publicering samt hur väl lärosätet lyckas attrahera extern finansiering för forskning att tillmätas betydelse för ett lärosätes basfinansiering för forskning.

I vår kontakt med lärosätena framgår det tydligt att de flesta söker efter ett sätt att följa upp och styra verksamheten. I likhet med föreningen Vetenskap & Allmänhet 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. 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.

VINNOVA betonar vikten av kraftsamling och faktabaserade satsningar där indikatorer och utvärderingar av verksamheter spelar en viktig roll^{60,61}, och har tagit fram en faktasamling⁶² med frågor som lärosätena kan använda för att följa upp och förbättra sitt samverkansarbete.

Definitioner av uppdraget är något som vi ständigt återkommer till, dvs. vad som 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

59) SOU 2007:81 Resurser för kvalitet

60) VINNOVA, Christina Johannesson - FBA Holding AB: University Strategies for Knowledge Transfer and Commercialisation, VR 2008:17

61) VINNOVA: Forskning och innovation för hållbar tillväxt, VP 2008:01

62) VINNOVA: Faktasamling för uppföljning av lärosätenas aktiviteter syftande till samverkan för tillväxt 2007-08-14

av nya bolag. Detta återspeglas i framförda förslag till nyckeltal, där Högskoleverket, liksom föreningen Vetenskap & Allmänhet, 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 tillväxt⁶³. Vi menar att förslaget från föreningen Vetenskap & Allmänhet är mycket ambitiöst utformat, men att det skulle kräva allt för mycket arbete av lärosätena för att fullt ut kunna genomföras.

I Svenskt Näringslivs studie⁶⁴ 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. Ytterligare perspektiv på samverkansuppgiftens bredd ges av en annan slutsats i studien: ”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.”

9.2 Om mått på samverkansverksamheten

Nyckeltal och indikatorer används ofta synonymt i kvalitetsarbetet för att följa upp en verksamhet eller insatser i syfte att göra jämförelser och/eller förbättringar. Det finns dock en viss skillnad mellan begreppen.

Nyckeltal är ett mått eller värde som ger information och används då jämförande analyser av en verksamhet görs. 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. För uppföljning och styrning kan nyckeltal endast användas när en förändring inom en och samma organisation ska studeras över tiden. Det är därför vanligt att samma nyckeltal tas fram över en längre tidsperiod.

En indikator är ett koncentrat av stora mängder information som vanligen finns utspridd på flera olika källor. Indikatorer kan användas vid uppföljning av uppsatta mål. Tolkningen av indikatorer är avhängig hur väl de kan definiera klara mål.

63) VINNOVA: Faktasamling för uppföljning av lärosätenas aktiviteter syftande till samverkan för tillväxt 2007-08-14

64) Svenskt näringsliv: Akademi eller verklighet, Rapport 2008-03-18

Nutek⁶⁵ har 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, dvs. en källa för mätningen. Med detta avses t ex en enkätundersökning, databasfakta eller annan rapportering från dem som deltagit i insatsen.

Tidigare studier visar att lärosätena i sina policydokument oftast definierar samverkan alltför vagt för att nyckeltalsmätning ska kunna användas, det gäller både för individer och för organisationen i sin helhet.

9.3 Exempel där aspekter på samverkan – trots allt – mäts idag

Studenternas anställbarhet har fått ökat fokus de senaste åren vilket medfört att både lärosätena och SCB mäter 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 högskolestudenter⁶⁶ 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 kandidatexamen⁶⁷. 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 alumnernas syn på högskolans utbildningar, dels på deras bedömning av studiernas relevans för etablering i arbetslivet. Från och med 2011 ska dessa undersökningar genomföras vart tredje år.⁶⁸

Vid Högskolan i Halmstad pågår (2008) en kartläggning av högskolans totala samverkan, som bl a innefattar att kartlägga och föreslå system för uppföljning och kvalitetsuppföljning innefattande lärosätetsövergripande nyckeltal/indikatorer.

Högskolan i Gävle har arbetat med relativt enkla indikatorer, för omvärldskontakter fanns fem: andel examensarbeten som görs i samverkan med organisationer utanför

65) Nutek: NYTTA – Nuteks system för uppföljning och utvärdering 2007 s. 14

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

67) Privat information, samverkansperson Högskolan i Halmstad

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

högskolan, antal samarbetsprojekt med externa intressenter, andel medfinansierade forskningsprojekt, antal uppdragsutbildningar och antal internationella utbyten för studenter och lärare. Sedan 2006 redovisas indikatorerna som en integrerad del av kvalitetsutvecklingsprogrammet med fokus på resultat snarare än på detaljstyrning. Varje organisatorisk enhet avgör själv hur kvalitetsarbetet ska bedrivas. I programmet fastställs ansvar och omfattning, som i stort följer högskolans organisation och verksamhetsområden. Redovisningen ska vara resultatnriktad, i huvudsak följa de övergripande målen och det ska framgå vilka kvantitativa och kvalitativa effekter som uppnåtts⁶⁹.

Mittuniversitetet har i årsredovisningarna under ett antal år redovisat volymer för tio indikatorer. De omfattar antal uppdrag och omsättning bl.a. i uppdragsforskning, uppdragsutbildning, fadderföretag, KY-utbildningar, mötesforum och ex-jobb. Svårigheten är att det delvis är samverkansavdelningen som mäts, inte lärosätets verksamhet eftersom den informationen inte finns tillgänglig.

Vid den samhällsvetenskapliga fakulteten på Göteborgs universitet pågår ett arbete med att ta fram samverkanskriterier⁷⁰. Ett första steg har varit att strukturera information och rapportering om samverkansaktiviteter, vilket bidrar till förtydliganden och som utgör ett bra utgångsmaterial i kvalitetsdialogerna mellan institutionerna/enheterna och fakultetsledning. I en första strukturering har 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 ska sedan poängsättas utifrån tre bedömningskriterier: kommunikationens komplexitetsgrad, frekvens och behov av förberedelse.

9.4 Rekommendationer för mätning av samverkan

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. Detta leder till vitt skilda tolkningar i fråga om hur samverkan ska integreras som faktiska moment i både forskning och utbildning. Här finns troligen anledningen till att både organisationer och enskilda nu efterlyser nyckeltal och indikatorer så att samverkansuppgiften tillsammans med andra högskoleuppgifter kan tydliggöras.

69) Högskolan i Gävle: Kvalitetsutvecklingsprogram 2006-2008, dnr 10 - 285/06

70) Göteborgs Universitet, Samhällsvetenskapliga fakulteten: Kvalitetskriterier för samverkansuppgiften, dnr A12 3762/08

Två viktiga förutsättningar

1. Uppföljningar 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.

Nyckeltal och mätningar utgör redan idag en del av kvalitetsarbetet vid lärosäten. 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. De nyckeltal/indikatorer som definieras bör ha en direkt och mätbar koppling till lärosätets mål på olika organisatoriska nivåer. Ledningen bör definiera tre-fyra nyckeltal som mäter hela lärosätets väg mot de uppsatta målen. Utifrån dessa ska fakulteter, sektioner och institutioner sedan formulera sina mål och nyckeltal som ska stödja hela lärosätets övergripande mål. Tydliga regler för återrapportering och visualisering av resultaten ska finnas och användas t ex vid planerings-/utvecklingssamtal.

Förslag i korthet:

- 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!

10

Slutsatser och rekommendationer

Samverkansuppgiften är betydelsefull. Universitets och högskolors uppgift ”att samverka med omgivande samhälle och informera om sin verksamhet” betraktas till stor del fortfarande som ny. Uppgiften tillkom för drygt tio år sedan och kommer under innevarande år (2009) att utvidgas till en skyldighet att också ”verka för att forskningsresultat tillkomna vid högskolan kommer till nytta”. Resultaten kommer att ha bäring på framtida tilldelningar av forskningsmedel. Det är således en uppgift som blir alltmer betydelsefull, som lärosätets lärare/forskare ska bedriva integrerad i utbildningen och forskningen.

Samverkansuppgiften ställer nya krav. Det finns stora skillnader mellan de tre i lagtexten angivna uppgifterna samtidigt som de ska utövas integrerat och av samma personer. För att kunna bedriva forskning måste den utexaminerade kandidaten genomgå en forskarutbildning under fyra år, för att kunna undervisa krävs numera någon form av pedagogisk utbildning medan uppgiften att samverka hittills har betraktats som en uppgift för vilken ingen utbildning behövs. Läraren/forskaren antas ha den motivation, det intresse och den förmåga som krävs utan någon särskild utbildning. En annan skillnad är att det för samverkansuppgiften inte tillkommer några resurser, varken i form av tid eller av pengar.

Inom akademien finns många som känner sig stimulerade av samverkansuppgiften och som på egen hand bygger upp externa kontaktnät. Dessa är värdefulla men otillräckliga. Om samverkansuppgiften ska ge de resultat som krävs, måste uppgiften vara ett ansvar för hela lärosätet på ett helt annat sätt än som sker idag. I detta projekt har vi mer ingående studerat hur lärosätena arbetar och vi är helt övertygade om att uppgiften inte enbart kan skötas av de eldsjälarna som finns idag, utan det behövs även andra insatser. Lärarna/forskarna behöver också för denna uppgift ledning, stöd, utbildning, lämplig organisation och incitament.

Kräver ledningens fulla stöd. Projektets olika delprojekt har alla fokus på hur genomförandet av samverkansuppgiften kan förbättras inom ett lärosäte. En mycket klar slutsats som genomsyrar alla delprojekt är att universitets-/högskoleledningens stöd för samverkansarbetet måste vara tydligt och kraftfullt. Alltför ofta visar det sig att de

strategidokument som finns – och som måste finnas – är alltför svävande och mycket lite förpliktigande. Ledningen visar sitt stöd genom ord men sällan genom kraftfullt handlande.

En tydlig organisation med extern ingång. Organisationen måste vara sådan att ansvaret för samverkansuppgiften är tydligt genom hela organisationen. Uppgiften ska vara en integrerad del av forskning och utbildning, och ansvaret för genomförande, kvalitet och uppföljning ska därför följa en likartad delegering, dvs. till nämnder och institutionsledningar.

Samverkan innebär att det finns en eller flera externa partner, vilket ställer särskilda krav på den interna organisationen. Så länge samverkan endast innefattar enskilda forskares egna kontakter är problemet litet, men om lärosätet vill vara en aktiv och proaktiv part i sammanhanget ställs större krav. Det måste finnas en tydlig ingång till lärosätet, administrativt stöd till lärarna/forskarna och väl fungerande informations- och kommunikationsvägar inom lärosätet. Vår studie har visat att flera högskolor/universitet har uppmärksammat problematiken och några har också nyligen genomfört omorganisationer som tycks ha goda förutsättningar att bli lyckosamma. I korthet innebär sådana lösningar att institutionerna (motsvarande) har ansvar för genomförandet, att det finns en central enhet för internt administrativt stöd och som fungerar som en central ingång för det omgivande samhället och att det finns ett gemensamt råd (motsv.) för institutionerna för intern information och samverkan.

Ett gemensamt språk. Ett av de medverkande lärosätena lät alla lärare/forskare beskriva vad de avser med samverkan och berätta vad de redan gör idag. Resultatet gav lärosätet flera lärdomar, som att de inom lärosätet måste lägga ner mycket mer arbete på att finna ett gemensamt språk kring samverkan, att det görs mycket som inte är känt samt att ledningen måste vara tydligare i sin beskrivning av vad samverkan innebär och vad som ska prioriteras just vid det lärosätet.

Resultatet är egentligen inte förvånande, eftersom lärarna har skilda bakgrunder från olika ämnesdiscipliner och miljöer, men det ger en intressant illustration av bredden på samverkansuppgiften och en bekräftelse på vikten av att skapa ett gemensamt språk kring uppgiften.

En bred uppgift som bör avgränsas. Det är få lärosäten som mäktar med att arbeta med alla de delar som kan inordnas i samverkansuppgiften, från att delta i offentliga debatter till patentering och licensiering av nya produkter. Istället måste avgränsningar göras och tydliga målsättningar formuleras. Prioriteringar måste göras utifrån lärosätets egna förutsättningar, men det är viktigt att det görs och att alla lärare/forskare blir delaktiga i dessa ställningstaganden. Lika viktigt är att det skapas diskussionsforum och fungerande

informationskanaler, så att förutsättningar skapas för utveckling av ett gemensamt språk och förhållningssätt kring denna nya uppgift.

Former för utvärdering. Allt större krav ställs på kvalitet och utvärdering, det gäller också samverkansuppgiften. I ett av delprojekten har fokus lagts på vilka möjligheter det finns att kunna sätta måttal på samverkansuppgiften idag. En slutsats blev att de bör vara av två slag – sådana som är specifika för det enskilda lärosätet och andra som är gemensamma med möjligheter att göra jämförelser mellan olika lärosäten eller mellan jämförbara ämnesområden. En förutsättning för att kunna bedöma resultaten av samverkan är att det, liksom för andra verksamheter, finns fastställda mål inom lärosätet. Här finns stora svagheter idag vilket kan förklaras av att uppgiften är ny och inga rutiner har etablerats.

För att snabbare få erfarenhet av hur olika delar av samverkansuppgiften kan genomföras, kvalitetssäkras och mätas skulle universitet/högskolor kunna ha mycket att vinna på att samarbeta och lära av varandra. I ett av delprojekten visas ett exempel på hur en sådan s k benchlearning genomförs vid Technische Universität i Graz, Österrike. Inom UniLink finns redan nära kontakter mellan ett stort antal högskolor/universitet, kontakter som väl skulle kunna användas i detta sammanhang.

Incitament saknas. För många lärare/forskare saknas incitament för att samverka med externa partners. För eldsjälarna är den egna drivkraften ett tillräckligt incitament, men för de mindre entusiastiska måste uppgiften formaliseras genom att uttryckas i anställningsordning och arbetstidsavtal och där tydliggöra att den ingår som en integrerad del av utbildning och forskning. Resultatet bör synliggöras i lönesammanhang. Att årligen utdela någon form av samverkansutmärkelse är exempel på annan form av incitament som med framgång används vid några högskolor.

Forskningen inom humaniora och samhällsvetenskap måste spridas. Samverkan med det omgivande samhället har av tradition utvecklats på olika sätt inom olika ämnesområden. Inom lärar- och värdutbildningar är en del av utbildningen förlagd till yrkesplatsen och inom teknik- och ekonomiområdena utförs ofta projekt, examensarbeten och magisteruppsatser tillsammans med företag, medan studenter inom de humanistisk-samhällsvetenskapliga utbildningarna har mycket lite externa kontakter. Lärarnas/forskarnas externa kontaktnät inom utbildningen återspeglas inom forskningen. Inom humaniora och samhällsvetenskap (exkl. ekonomi) sker externa kontakter i huvudsak inom det område som enligt Högskoleverkets indelning kallas ”För demokratiutveckling”, vilket innebär att forskningen inom stora delar av detta område inte når industri- och tjänsteföretag, vilket i sin tur leder till svårigheter att uppfylla kravet på att forskningsresultat ska nyttiggöras.

En förstudie i detta projekt har visat att företag i allmänhet och tjänsteföretag i synnerhet har behov av och vilja att ha kontakt med den forskning som sker inom humaniora och samhällsvetenskap vid universitet och högskolor. Det är nödvändigt för deras utveckling. Andra studier har visat att humanister och samhällsvetare tycks vara lika positivt inställda till samverkan som forskare inom andra vetenskapsområden. Sammantaget innebär detta att det finns förutsättningar för att utvidga samspelet mellan humaniora/samhällsvetenskap och näringslivet. En analys av de hinder som måste övervinnas har gjorts i detta projekt. Dessa har delvis sin grund i den rådande forskningspolitiken och delvis i de kulturskillnader som finns mellan akademi och näringsliv, exempelvis avseende språk, löptider och arbetssätt.

Forskningen inom humaniora/samhällsvetenskap blir allt nödvändigare för utvecklingen av både industri- och tjänsteföretag. De hinder som här identifieras är inte oövervinnliga, men de måste synliggöras och konkreta åtgärder måste vidtas av alla inblandade parter - politiker, forskningsfinansiärer, företag och universitet/högskolor. Förstudien bör kunna vara en god utgångspunkt för ett vidare arbete.

Kvalitet i de externa kontakterna. Samverkan med omgivande samhälle innebär ett samspel och ett samarbete mellan (minst) två parter, en högskoleintern och en extern, som har sin grund i olika kulturer och med olika målsättningar för sina verksamheter. Ett lyckosamt resultat är förbundet med många utmaningar. Ett första villkor är att det finns former för att finna en lämplig partner, ett annat är att kunna formulera projekt som båda parter har vinning av och ett tredje är att finna former för genomförandet som passar båda verksamheterna. Vanligen överlämnas ansvaret helt till den individuella forskaren/läraren som efter bästa förmåga på egen hand får hantera hela processen. Så länge detta sker på lärarens/forskarens egna initiativ och i begränsad omfattning inom en högskola är riskerna för misstag och missförstånd inte så stora, men kraven på en ökad volym och kvalitet i samverkansarbetet ställer också krav på bättre stöd till och utbildning av läraren/forskaren i detta arbete.

Ett arbete med ett utifrån-in perspektiv. Samverkansarbetet bör ske både från ett inifrån – ut perspektiv och från ett utifrån-in perspektiv, där det senare ofta glöms bort. En ingång till ett lärosäte är dess hemsida där en samverkans- eller kontaktlänk i regel finns att klicka vidare på för att få uppgifter på personer som kan kontaktas. Detta är dock inte tillräckligt om lärosätet vill ha ett proaktivt förhållningssätt, utan då måste det också som ingång finnas personer med uppgift att aktivt motta och söka nya kontakter.

För lärosäten med stort externt kontaktnät finns behov av att systematisera och samordna kontakterna som en del av kvalitetssäkringen eftersom företag och organisationer ofta önskar en samordning. Det kan annars uppstå oklarheter, t ex om lärosätet i kontakten företräds av olika personer som inte känner till varandra. I detta projekt

har framkommit att högskolor/universitet befinner sig i ett trevande skede med att få till stånd ett sådant system. Att nyttja ett databaserat customer relationship management (CRM) system av det slag som används av många företag intresserade många, men systemet är krävande och förknippat med risktagande. Kravet på systematisering och samordning av externa kontakter kommer att öka, men förhoppningsvis kommer lärosätenas möjligheter att utveckla någon form av system också att öka när lärosätena efter hand utvecklar en tydlig organisation och tydliga mål och strategier för samverkansuppgiften.

Den sociala kompetensen. För ett smidigt och givande externt samarbete krävs inte bara ämneskompetens utan även social kompetens hos berörda parter. För många lärare/forskare är detta en självklarhet, för andra måste det påtalas. Det kan t ex innebära att ha regelbundna möten med alla inblandade, att den externa partnern besöker högskolan/universitetet och/eller att den externa partnern får träffa högskolans ledning. Men det innebär också primära skyldigheter som att alltid ringa tillbaka, komma i tid och hålla löften.

Samverkan och samproduktion för projektfinsiering. Några av de i projektet deltagande lärosätena arbetar aktivt med omvärlden med syfte att erhålla finansiering, särskilt av forskning men även av utbildning. Även här ställs krav på prioritering, ledning och organisation. Det krävs en aktiv omvärldsbevakning och i ett av delprojekten framhålls vikten av att en sådan inte enbart får innebära information och kommunikation inom lärosätet, utan att det också gäller att omsätta informationen till handling, som samproduktion, vilket i sin tur ställer krav på samordning och tydlig ansvarsfördelning. För att utforma projekt mellan flera parter, som forskningsråd, kommunal/regional organisation, näringsliv och akademien, krävs administrativt stöd och ett proaktivt förhållningssätt från lärosätets sida.

En roll i den regionala utvecklingen. Det kan vara mycket givande för lärosätena att delta i det regionala tillväxtarbetet, men för att lyckas krävs erfarenheter. I ett av delprojekten ges en beskrivning av funna framgångsfaktorer. Det krävs att arbetet sker utifrån en medveten strategi och stor vilja inom högskolan. För att kunna påverka inriktning och process krävs deltagande i arbetets alla faser, och det är i den inledande analys- och programformuleringsfasen som det finns stora möjligheter att påverka. Storleken på strukturfondsmedlen varierar mellan regionerna och därmed även högskolans möjliga andel, men en slutsats är att med ett strukturerat, lyssnande och aktivt arbetssätt finns goda möjligheter för varje högskola att få regionalt och lokalt stöd till projekt drivna av högskolan.

En synlig och trovärdig högskola. Det är viktigt att skapa en synlighet och trovärdighet i näringslivet kring högskolan. Högskolan måste visa att den är tillgänglig och an-

vändbar på andra sätt än genom traditionell utbildning. Att skapa ett regionalt nätverk med olika regionala aktörer och genomföra samarbeten på ett ömsesidigt godtagbart och professionellt sätt är en viktig förutsättning för att högskolan ska vara lyckosam i sin samverkansuppgift. Detta är också ett betydelsefullt led i arbetet med att stärka ett lärosätes attraktionskraft i samband med studentrekrytering.

UniLink
WWW.UNILINK.SE
