

# **PROSAM**

## **Professionalisering av omvärldssamverkan**

**Idéer och förslag om utveckling av interna arbets-  
processer samt former för samverkan med  
omgivande samhälle**

Anna Hallberg & Hans Holmqvist

# **PROSAM**

## **Professionalisering av omvärldssamverkan**

**Idéer och förslag om utveckling av interna arbets-  
processer samt former för samverkan med  
omgivande samhälle**

Anna Hallberg & Hans Holmqvist

Rapportserie: Rapport från Västra Götalands Högskolor

ISSN: 1653-1396

Ansvarig utgivare: Högskolan i Borås, 501 90 Borås

Redaktör: Peter Sigrén

## Rapporter från Västra Götalands Högskolor

1. Sigrén, P. (Editor), Carlsson, G., Hattinger, M., & Södermyr, A. (2005). *Samverkan för en bättre kompetensutveckling: En kvalitativ utvärdering av flexibla arbetsformer mellan Näringsliv - Lärcentrum - Högskolan*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 1, 2005.
2. Sigrén, P. & Palmqvist, A. (2006). *Samverkan för en bättre kompetensutveckling: Genomströmning, avhopp och rekommendationer*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 2, 2006.
3. Arvidsson, I., Carlsson, G., Dartsch, K., & Larsson, A. (2006). *Sjuksköterskor tycker tillom sin utbildning – en alumniuppföljning av sjuksköterskeutbildningen vid Västra Götalands Högskolor*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 3, 2006.
4. Hallberg, A. & Holmqvist, H. (2007). *PROSAM - Professionalisering och omvärldssamverkan: Idéer och förslag om utveckling av interna arbetsprocesser samt former för samverkan med omgivande samhälle*. Borås: Västra Götalands Högskolor, Rapport nr 4, 2007.

# FÖRORD

Högskolornas viktigaste uppgifter är utbildning och forskning och dessa kan utföras framgångsrikt endast genom en god samverkan med det omgivande samhället. Detta understryks också av både statsmakterna och regionala myndigheter samt organ med ansvar för den regionala tillväxten. Tillväxtfrågorna med innovation och entreprenörskap står högst på såväl EU:s som landets politiska dagordning och innefattar bland annat stora förväntningar på högskolornas insatser.

Utgångspunkten för denna rapport är att högskolornas utbildning och forskning på ett mer systematiskt sätt kan stärkas av och utveckla det omgivande samhället och dess arbetsliv. Samverkan ställer krav på ömsesidighet. Akademi och samhälle bidrar till varandras utveckling.

Rapporten, som har sin utgångspunkt i den s.k. Bjertorpsdeklarationen, presenterar idéer och förslag på hur Högskolan i Borås, Högskolan i Skövde och Högskolan Väst kan utveckla såväl arbetsprocesser som former för samverkan med övriga samhället - gemensamt men också var för sig. Arbetet har genomförts tillsammans med representanter för regionala samhällsföreträdare och med på förhand tydligt definierade mål. En kvalitets- och utvärderingsgrupp har följt arbetet och under hand givit synpunkter.

Projektet har i första hand diskuterat samverkansuppgiften utifrån vad som kan och bör göras för att säkerställa systematik och kvalitetsutveckling i genomförandet dvs. en professionell hantering av uppgiften. Särskilt fokus har anlagts på högskolans roll vad gäller regional utveckling och tillväxt. Underlag har främst varit självvärderingar i den egna organisationen och en omvärldsanalys.

Våra förslag till åtgärder berör såväl den interna verksamheten som kontakter och dialog med externa aktörer. Flera av förslagen avser åtgärder som kan och bör genomföras gemensamt av de tre högskolorna. Det är därför viktigt att den fortsatta processen inkluderar en dialog mellan lärosätena och i förekommande fall också med regionala företrädare.

I rapporten ingår ett särskilt dokument för en kvalitetsutveckling av högskolornas planerings- och beslutsprocess inklusive riskbedömning av samverkansprojekt.

Förslagen presenteras utan inbördes prioriteringar och utan beräkning av eventuella kostnader. En sådan analys bör ske sedan högskolorna diskuterat och prioriterat. Projektets styrgrupp står självklart till förfogande i det fortsatta arbetet.

Staffan Lööf

Marly Mattsson

Olof Blomqvist

Högskolan i Borås

Högskolan i Skövde

Högskolan Väst

# INNEHÅLL

<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>7</b>
<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>10</b>
1.1 DE TRE HÖGSKOLORNA .....	11
1.2 NYA KRAV OCH NY AGENDA .....	11
1.3 BEGREPPET OMVÄRLDSSAMVERKAN.....	12
1.4 UPPDRAG, SYFTE OCH MÅL .....	13
<b>2 PROJEKTETS GENOMFÖRANDE .....</b>	<b>15</b>
2.1 INLEDNING.....	15
2.2 PROJEKTORGANISATION.....	15
2.3 ARBETSPROCESS .....	16
2.3.1 Självvärdering .....	16
2.3.2 Omvärldsanalys.....	16
2.3.3 Förslag till åtgärder samt implementering.....	17
<b>3 HÖGSKOLORNAS SAMVERKANSUPPDRAG .....</b>	<b>18</b>
3.1 INLEDNING.....	18
3.2 REGLERINGSBREV .....	18
3.3 DEN NATIONELLA STRATEGIN .....	19
3.4 VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN .....	20
<b>4 SJÄLVVÄRDERING.....</b>	<b>23</b>
4.1 INLEDNING.....	23
4.2 REDOVISNING UTIFRÅN PROJEKTMÅLEN .....	23
4.2.1 Regelbundenhet och struktur i kontakterna med det omgivande samhället .....	23
4.2.2 Rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en operativ nivå.....	26
4.2.3 Incitamentsstruktur .....	29
4.2.4 Struktur för omvärldsbevakning .....	30
4.3 SAMMANFATTANDE REDOVISNING.....	31
4.4 ÖVRIGA SYNPUNKTER .....	31
4.5 EGNA GODA EXEMPEL .....	32
4.5.1 Högskolan i Borås.....	33
Campus Sjuhärad – ett projekt och en arena .....	33
4.5.2 Högskolan i Skövde .....	34
Dataspelsutveckling – integrering över ämnesgränser .....	34
Framtidstorget – en gemensam satsning.....	35

4.5.3	Högskolan Väst.....	35
	AIL – ett verktyg för brobyggande.....	35
	Produktionsteknisk arena.....	36
4.5.4	Ett lyckat gemensamt projekt .....	36
	Bättre-konceptet.....	36
<b>5</b>	<b>OMVÄRLDSANALYS .....</b>	<b>38</b>
5.1	INLEDNING.....	38
5.2	REGIONAL OMVÄRLDSANALYS .....	38
	5.2.1 Redovisning utifrån projektmålen .....	38
	5.2.2 SWOT-analys.....	40
5.3	STUDIEBESÖK OCH SEMINARIUM.....	41
	5.3.1 Inledning .....	41
	5.3.2 Allmänna iakttagelser .....	42
	5.3.3 Redovisning utifrån projektmålen .....	46
<b>6</b>	<b>ÅTGÄRDER OCH FÖRSLAG.....</b>	<b>49</b>
6.1	INLEDNING.....	49
6.2	PROBLEMBILDER.....	49
6.3	INTERNA ÅTGÄRDER PÅ HÖGSKOLORNA.....	50
	6.3.1 Övergripande verksamhetsåtgärder .....	50
	6.3.2 Rollfördelning och organisering .....	54
	6.3.3 Kontaktytor .....	56
6.4	ÅTGÄRDER MED TILLVÄXTFOKUS .....	58
6.5	NYCKELAKTÖRER .....	61
	<b>REFERENSER .....</b>	<b>63</b>
	ÖVRIGA REFERENSER.....	64
	<b>LÄNK- OCH ORDLISTA.....</b>	<b>65</b>
	<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>67</b>
	UTDRAG UR NATIONELLA UTVÄRDERINGAR AV SAMVERKANSUPPGIFTEN.....	67
	Högskoleverkets utvärdering.....	67
	Riksrevisionens granskning.....	69
	Institutet för tillväxtpolitiska studier .....	70
	Delegationen för regional samverkan om högre utbildning.....	71
	<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>73</b>
	PLANERINGSdokument INFÖR SAMVERKANSPROJEKT MODELL	
	”RISKHANTERING” ERM.....	73

## Sammanfattning

Bakgrunden till projekt PROSAM – Professionalisering av omvärldssamverkan - är diskussioner som fördes under våren 2006 mellan Högskolan i Borås, Högskolan i Skövde och Högskolan Väst om hur högskolorna arbetar med de uppgifter som avser samverkan med omgivande samhälle samt vilka uppgifter som prioriteras. Vid dessa diskussioner kunde konstateras en samsyn mellan högskolorna vad gäller bl. a. följande:

- samverkansuppgiftens allt viktigare betydelse bl.a. mot bakgrund av de regionala tillväxtfrågorna,
- högskoleintern otydlighet vad gäller organisation och arbetsprocesser,
- utvecklingsbehov av adekvata informationssystem och kommunikationskanaler.

Den beskrivna problembilden ledde fram till ett förslag om ett högskolegemensamt utvecklingsprojekt med det övergripande syftet att utveckla och stärka de tre högskolorna i uppgiften att samverka med omgivande samhälle, med särskilt fokus på tillväxtfrågorna. Projektet skall också ses mot bakgrund av den s.k. Bjertorpsdeklarationen, där högskolorna är överens om att förstärka samarbetet inom en rad områden, också vad gäller omvärldssamverkan. Efter rektorsbeslut vid de tre högskolorna startade projektet våren 2006.

Syftet med projektet är att gemensamt utveckla professionalisering av såväl organisation som former för samverkan med övriga samhället. Detta med en långsiktig strävan att stärka förutsättningarna för ett livslångt lärande i regionen, i samarbete högskolor och arbetsliv. Begreppet professionalisering relateras i detta sammanhang främst till kunskap, systematik och kvalitet både vad gäller samverkansuppgiftens innehåll och dess genomförande.

*Målsättningar* med projektet är:

- att hitta modeller för att skapa regelbundenhet och struktur i kontakter med det omgivande samhället,
- att hitta en gemensam modell för en tydlig rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en operativ nivå inom omvärldssamverkan,
- att göra en översyn av incitamentsstrukturen för högskolornas arbete med omvärldssamverkan,
- att skapa en gemensam struktur för omvärldsbevakning inom området omvärldssamverkan.



Projektstart skedde våren 2006 och inleddes med att forma en organisation för arbetet. En styrgrupp, ett sekretariat, en referensgrupp samt en utvärderingsgrupp formerades. Därtill har en utredare knutits till projektet.

*Arbetet i projektet* har delats in i några olika tidssatta faser:

- självvärdering av samverkansarbetet på respektive lärosäte,
- omvärldsanalys (regional, nationell och internationell),
- analys och förslag till åtgärder.

Självvärderingsarbetet innebar att aktuell information samt synpunkter inhämtades genom enkäter och intervjuer. Mellan 20-40 personer tillfrågades på varje lärosäte. Såväl en egen rapport per lärosäte som en för lärosätena gemensam analys gjordes. Under denna fas studerades också relevant dokumentation vid respektive lärosäte.

Omvärldsanalysen har bestått av flera delar; en regional, en nationell och en internationell. Den regionala omvärldsanalysen utgjordes av ett drygt fyrtiotal intervjuer fördelade såväl geografiskt som verksamhetsmässigt över delregionerna omkring högskolorna (Fyrbodal, Skaraborg och Sjuhäradsrad). I omvärldsanalysen ingick dessutom studier av nationella och internationella exempel när det gäller samverkansarbete.

I rapporten presenteras ett antal, icke rangordnade, förslag till åtgärder. Rangordningen bör ske i nästa steg i en dialog med högskoleledningarna enskilt och gemensamt. Åtgärderna redovisas nedan enligt den ordning de finns återgivna i rapporten.

*Interna åtgärder på högskolorna*

- tydliggör visioner och strategier,
- utveckla och tydliggör incitament,
- arbeta med kompetensutveckling av personal,
- utveckla alumnverksamheten,
- utveckla uppdragsutbildningen,
- utveckla riskbedömning och uppföljningsarbete av omvärldssamverkan,
- ange mätbara och tydliga mål,
- tydliggör ansvarsfördelning och befogenheter,
- avge gemensamma yttranden och remissvar,
- inför externa ledamöter i rådgivande och beslutande organ,

- inrätta ”interna samverkansråd” över institutions- och förvaltningsgränser,
- utveckla systematisk hantering av kontakter.

#### *Åtgärder med tillväxtfokus*

- öka synligheten hos nationella aktörer,
- skapa ett Watch Tower för omvärldsbevakning,
- öka deltagandet i arbetet med regionala tillväxtprogram,
- skapa fastare former för möten mellan Västra Götalandsregionen, kommunalförbunden och högskolorna,
- öka deltagandet i aktuella kunskaps- och innovationsarenor.
- bilda delregionala kompetensråd,
- utveckla studentbaserade utbildningsmodeller mot små- och medelstora företag.

# 1 Inledning

Bakgrunden till projektet är diskussioner som fördes under våren 2006 mellan Högskolan i Borås, Högskolan i Skövde och Högskolan Väst om hur respektive lärosäte arbetar[t] med de uppgifter som avser samverkan med omgivande samhälle samt vilka uppgifter som prioriteras. Vid dessa diskussioner kunde konstateras en samsyn mellan högskolorna vad gäller bl. a. följande:

- Samverkansuppgiften är viktig och kommer förmodligen att bli en allt viktigare del av lärosätenas verksamhet. Detta inte minst mot bakgrund av att tillväxtfrågorna står i fokus såväl nationellt som regionalt och lokalt och där stora förväntningar finns på högskolornas medverkan.
- Högskolorna är idag på olika sätt engagerade i en mängd aktiviteter relaterade till samverkansuppgiften. Detta är ett faktum även om aktiviteterna inte alltid beskrivs som en samverkansaktivitet (en tydlig definitionsproblematik finns).
- Otydligheten vad gäller organisation, ansvar, befogenheter och arbetsprocesser är stor, vilket försvårar såväl planering som genomförande och uppföljning av samverkansuppgiften.
- Adekvata informationssystem saknas delvis och bör utvecklas samtidigt som kommunikationsytor och kommunikationskanaler till samhälle och region delvis är oklara.

Den beskrivna problembilden ledde fram till ett förslag om ett högskolegemensamt utvecklingsprojekt med det övergripande syftet att utveckla och stärka de tre högskolorna i uppgiften att samverka med omgivande samhälle. Projektet skall också ses mot bakgrund av det s.k. Bjertorpsavtalet [1] där högskolorna är överens om att förstärka samarbetet inom forskning, utbildning och omvärldssamverkan.

Efter rektorsbeslut vid de tre högskolorna startade projektet våren 2006 och förutsattes kunna avlämna en rapport inom ett år. Projektnamnet blev ”PROSAM - Professionalisering av omvärldssamverkan”. Finansiering har skett genom egeninsatser från högskolorna (50 %) samt Västra Götalandsregionen, (50 %). Projektet har genomförts av de tre högskolorna tillsammans med representanter för Västra Götalandsregionen och delregionerna (Fyrbodalen, Skaraborg och Sjuhärad). Högskolan Väst har varit projektägare med ledningsansvar för projektet.

## 1.1 De tre högskolorna

De tre högskolorna är ungefär lika stora och har sammanlagt ca 30 000 studenter. Högskolorna är belägna i en region som präglas av låg utbildningsnivå (13,2 % av befolkningen i åldern 25-64 år har minst en treårig högskoleutbildning jämfört med 18,5 % för hela riket; SCB 2004-01-01). Det finns ett rikt och varierat arbetsliv, som dock domineras av tillverkningsindustri. Lärosätena har närhet till större sjukhus och lång tradition att utbilda för vårdsektorn. Den kunskapsintensiva industrin är dåligt utvecklad i regionen även om det finns ett mindre antal viktiga undantag.

Alla tre lärosätena har lärarutbildning, ingenjörsutbildning, sjuksköterskeutbildning, utbildning inom ekonomi, IT och beteendevetenskap, dock skiljer sig inriktningarna till viss del åt mellan lärosätena. Varje lärosäte kan erbjuda unika utbildningar oftast relaterade till lärosätets profilområde. Högskolornas forskning är under utbyggnad och kännetecknas av att den är praxisnära och tillämpningsbar, med stor grad av anknytning till arbetsliv och näringsliv. Övervägande delen av forskningsprojekten sker i någon form av samverkan med arbetslivet. Mer än 50 % av forskningen finansieras med externa medel.

Genom Bjertorpsavtalet skall de tre högskolornas samarbete inom utbildning, forskning och omvärldssamverkan syfta till bl. a. följande:

- ökad tillgänglighet till högskoleutbildning i regionen,
- öka kunskapen om utbildnings- och kompetensbehov genom gemensamma omvärldsanalyser,
- utveckla regelbundna kontakter mellan lärosätena (ledningsnivå, administration, särskilda organ samt studentkårerna).

Västra Götalandsregionen stödjer detta samarbete och betonar särskilt vikten av profilering samt medverkan vad gäller regionens tillväxtarbete.

## 1.2 Nya krav och ny agenda

Den högre utbildningen och forskningen står inför stora utmaningar. Hela utbildningssystemet håller på att internationaliseras, bl. a. genom Bologna-deklarationen. Kraven på att högskolorna både skall profilera sig och samarbeta är tydliga från statsmaktens sida. Rätten att examinera på masters- och doktorsnivå diskuteras intensivt. Propositionen ”Den öppna högskolan” från 2001 [2] präglar högskolorna på olika sätt bl. a. genom satsningar på breddad rekrytering och ökad mångfald.

Högskoleverkets (HSV) nationella utvärdering av området omvärldssamverkan [3] uppmärksammade tre viktiga mål: demokratiutveckling, kunskapsutveckling och tillväxt samt bättre utbildning. Detta ligger också till grund för lärosätenas utveckling av sin verksamhet.

Tillväxtfrågorna lyfts fram inte bara av HSV utan också i de styrdokument som gäller för högskolan enligt vilka alla lärosätena numera har en skyldighet att årligen rapportera till utbildningsdepartementet på vilket sätt medverkan i tillväxtarbetet skett. Statsmakterna visar ett allt starkare intresse för dessa frågor bl. a. genom Nutek och Vinnova, t.ex. genom dess initiativ vad gäller Nyckelaktörsprogrammet [4] där forskningssamverkan och kommersialisering står i fokus. Detta sker även genom statens roll som förvaltningsmyndighet för EU:s regionala strukturfondsprogram, vilket har tillväxt som ett övergripande mål.

En viktig plattform för högskolans omvärldssamverkan i Västsverige är det Regionala tillväxtprogrammet (RTP), som Västra Götalandsregionen är huvudman för. Andra viktiga plattformar är de delregionala tillväxtprogrammen (Skaraborg, Sjuhärad och Fyrbodalen) där delregionerna genom sina respektive organisationer är ansvariga huvudmän. EU:s strukturfondsprogram är direkt kopplat till detta arbete i den meningen att den finansiering som programmet tillhandahåller ses av Västra Götalandsregionen som ett instrument för att genomföra vad som sägs i tillväxtprogrammen. Det finns ett starkt stöd från de tre högskolornas ledningar för att lärosätena skall medverka i ett gemensamt arbete vad gäller den regionala tillväxten.

### **1.3 Begreppet omvärldssamverkan**

Omvärldssamverkan som uppgift och begrepp tolkas och uppfattas olika beroende på sammanhang och aktör. Det fanns därför anledning att inledningsvis i projektet diskutera fram ett gemensamt synsätt på uppgiften samt att försöka beskriva den. Nedanstående formulering utgör projektets syn på omvärldssamverkan.

*Samverkan är ett accepterat förhållningssätt som är väl integrerat i forskning och utbildning. Den bygger på ett ömsesidigt intresse för utbyte av kunskap och erfarenheter mellan högskola, näringsliv, offentlig verksamhet, organisationer samt allmänhet. Samverkan har sin utgångspunkt i dels de uppdrag statsmakterna ger till högskolan och samhällets övriga aktörer, dels de mål respektive högskola sätter upp, vilka alla skall leda till utveckling av demokrati, kunskap, ekonomisk tillväxt samt bättre utbildning med hög relevans för samhällets behov.*

## 1.4 Uppdrag, syfte och mål

Projektuppdraget har varit att utreda och till högskoleledningarna presentera idéer och förslag som kan utveckla och stärka de tre högskolorna i uppgiften att samverka med omgivande samhälle, enskilt och tillsammans. Utgångspunkten för uppdraget är redovisat i den ansökan om medfinansiering av projektet som inlämnats till Västra Götalandsregionen. Arbetet har bedrivits formativt vilket inneburit att vissa korrigeringar gjorts i förhållande till projektansökan.

Syftet med projektet är, mot bakgrund av den problembild som redovisas inledningsvis, att de tre högskolorna skall utveckla en professionalisering av såväl organisation som former och processer för samverkan med övriga samhället. Detta förutsätts skapa engagemang för och utveckling av det inre arbetet med samverkansuppgiften, vilket i sin tur bör göra högskolorna bättre rustade för att arbeta utifrån regionens tillväxtbehov och därmed stärka förutsättningarna för ett livslångt lärande och regionens utveckling. Begreppet professionalisering relateras i detta sammanhang främst till kunskap, systematik och kvalitet både vad gäller samverkansuppgiftens innehåll och genomförande.

Projektets målgrupp är primärt de tre högskolorna. Detta eftersom de idéer och förslag som presenteras i väsentlig omfattning avser högskolorna. Förslagen inkluderar emellertid också åtgärder som på olika sätt berör region och samhälle. Målgruppen måste därför utvidgas till att omfatta de delar av samhället som högskolorna samarbetar med.

Inför projektansökan utarbetades en projekt- och utvärderingsplan som i allt väsentligt har följts.

Delmålen för projektet har varit:

- att finna modeller för att skapa regelbundenhet och struktur i kontakterna med det omgivande samhället samt ange lämpliga områden för högskolesamarbetet,
- att finna en gemensam modell för en tydlig rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en operativ nivå inom omvärldssamverkan,
- att genom en översyn av incitamentsstrukturen skapa engagemang och intresse för samverkansuppgiften,
- att skapa en gemensam struktur för omvärldsbevakning.

Med modeller avses arbetsprocesser och inte organisationsmodeller. Den operativa nivån refererar till utförandeledet.

Som ett led i att nå de angivna delmålen skulle projektet:

- identifiera goda exempel på samverkansaktiviteter och samverkansorganisationer, nationellt och internationellt,
- ange nyckelspelare/partners för samverkansarbetet och finna noder för omvärldssamverkan,
- presentera prioriterade samverkansaktiviteter kopplade till tillväxtfrågorna.

Ett övergripande mål för projektet har varit att de förslag som presenteras på olika sätt skall stärka förutsättningarna för ett livslångt lärande i regionen.

## **2 Projektets genomförande**

### **2.1 Inledning**

I följande avsnitt redovisas den organisation och bemanning projektet har haft, den arbetsprocess som projektet följt samt avslutningsvis några kommentarer kring hur implementering förutsätts kunna ske.

### **2.2 Projektorganisation**

Projektstart skedde våren 2006 och inleddes med att skapa en organisation för projektet. En arbetsgrupp (kallad styrgrupp), sekretariat, en referensgrupp samt en utvärderingsgrupp formerades. Till projektet knöts en utredare. Dessutom medverkade ett antal personer i självvärderingsarbetet. Ett IT-verktyg länkades till projektet där funktioner som dokumenthantering, tidsredovisning, mail och diskussionsforum möjliggjordes. Syftet var att underlätta för projektmedlemmar att få tillgång till aktuell information.

#### *Styrgrupp*

Olof Blomqvist, Högskolan Väst (ordförande och projektledare)

Staffan Lööf, Högskolan i Borås

Marly Mattsson, Högskolan i Skövde

Anders Gadd, Kommunalförbundet Fyrbodals

Anders Trewe (Ersättare: Peter Albinson), Sjuhärads Kommunalförbund

Kristina Anderback, Tillväxt Skaraborg

Göran Fock (Ersättare: Lave Thorell), Västra Götalandsregionen (adjungerad)

#### *Sekretariat*

Anna Hallberg, Högskolan Väst (huvudsekreterare)

Nadja Bengtsson/Ramon Garotte, Högskolan i Borås

Dag Stulen, Högskolan i Skövde

Hans Holmqvist, Högskolan i Borås (utredare)

#### *Referensgrupp*

Referensgruppen bestod av 11 ledamöter, vilka representerat dels högskolans institutionsledning och dels olika samarbetspartners i samhället (företag, organisationer m.fl.).



### *Utvärderingsgrupp*

Projektet utvärderades kontinuerligt av en grupp bestående av en person från respektive högskola (de ansvariga för kvalitetsfrågorna vid respektive lärosäte). Detta har skett utifrån en formativ ansats. En summativ utvärdering utförs vid projektets slut.

## **2.3 Arbetsprocess**

Arbetet bestod av följande faser:

1. Självvärdering av samverkansarbetet på respektive lärosäte
2. Omvärldsanalys (regional, nationell och internationell)
3. Analys och förslag till åtgärder

### **2.3.1 Självvärdering**

Fas ett i projektet innefattade en självvärdering av respektive lärosätes nuvarande samverkansarbete. Till stöd för självvärderingen utarbetades en gemensam manual. Genomförandet skedde primärt genom skriftliga enkäter och intervjuer. På samtliga lärosäten har respondenter utgjorts av medarbetare på olika nivåer (ledning, administration/förvaltning, lärare/forskare). Mellan 20-40 personer har tillfrågats på varje lärosäte. Resultatet sammanställdes i en arbetsrapport för respektive lärosäte och dels i en arbetsrapport gemensam för de tre lärosätena.

### **2.3.2 Omvärldsanalys**

Omvärldsanalysen, i fas två, omfattade flera delar. En regional, en nationell samt en internationell. I samband med starten av denna fas inbjöds referensgruppen till ett första möte i syfte att informera om projektet och att få synpunkter på genomförandet av omvärldsanalysen.

#### *Regional omvärldsanalys*

En extern utredare knöts till projektet för detta uppdrag. En kartläggning genomfördes i syfte att få omvärldens syn på samarbetet med lärosätena. Utgångspunkten var de frågeställningar som skulle belysas i projektet. Ett drygt fyrtiotal intervjuer genomfördes i de tre delregionerna (Fyrbodal, Skaraborg och Sjuhärad). Respondenterna representerade olika verksamheter från framför allt näringsliv och kommuner. Resultatet presenterades i en arbetsrapport.

### *Nationell omvärldsanalys samt goda exempel*

I omvärldsanalysen ingick att identifiera goda nationella exempel när det gäller omvärldssamverkan. Identifiering och urval av vilka som skulle studeras gjordes av styrgruppen utifrån erfarenheter och efterforskning. Ett seminarium anordnades för styr- och referensgrupperna för att utbyta erfarenheter och kunskaper. Till seminariet inbjöds Linköpings universitet (LiU), Högskolan i Kristianstad (HKR) samt Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) i Skara. Under seminariet redovisades även en undersökning genomförd på Örebro universitet där det nyligen kartlagts hur lärare/forskare ser på samverkan och vilka konkreta aktiviteter som görs. Under seminariet gavs möjligheter till diskussioner över lärosätesgränserna kring arbetet med samverkansfrågorna.

### *Internationell omvärldsanalys och goda exempel*

När det gäller internationella goda exempel har tre studieresor genomförts. Irland, Finland och Tyskland besöktes. På Irland besöktes Dublin City University och samtal fördes med näringslivsorganisationen Enterprise Ireland. I Finland besöktes Arcada i Helsingfors, som är en svenskspråkig yrkeshögskola. Här gavs möjligheter att ta del av erfarenheter från ytterligare två yrkeshögskolor (Tampere Yrkeshögskola och Yrkeshögskolan Sydväst). Det avslutande besöket avsåg Karlsruhe i södra Tyskland med besök på dels ett forskningsinstitut och dels på en s.k. Berufsakademie, en slags företagsintegrerad utbildningsform. Deltagare på studieresorna var företrädesvis ledamöter i styrgruppen samt representanter från referensgruppen.

### **2.3.3 Förslag till åtgärder samt implementering**

Den rapport som nu föreligger presenterar ett antal förslag till åtgärder i syfte att utveckla såväl arbetsprocesser som former för omvärldssamverkan. Förslagen har presenterats för referensgruppen i syfte att diskutera och ge utrymme för synpunkter och kommentarer. Rapporten avlämnas till de tre högskoleledningarna som har att ta ställning till vilka åtgärder som skall genomföras. Styrgruppen står självfallet till förfogande för fortsatta diskussioner och implementeringsarbete.

## 3 Högskolornas samverkansuppdrag

### 3.1 Inledning

I följande avsnitt redovisas de förutsättningar som styr högskolornas verksamhet ur ett nationellt och regionalt perspektiv, främst med tanke på arbetet med tillväxtfrågor.

### 3.2 Regleringsbrev

Högskolornas verksamhet styrs av det uppdrag som kommer från regering och riksdag och närmare preciseras i det årliga regleringsbrevet [5]. I nuvarande regleringsbrev anges som övergripande mål: ”Sverige skall vara en ledande kunskapsnation som präglas av utbildning av hög kvalitet och livslångt lärande för tillväxt och rättvisa”. Vidare sägs under verksamhetsområde Högskoleverksamhet att ”Den högre utbildningen skall svara mot studenternas efterfrågan och även mot arbetsmarknadens behov”. När det gäller innehållet i regleringsbrevet som direkt kan kopplas till omvärldssamverkan sägs följande under avsnitt 4 Uppdrag:

*1. Av årsredovisningen för 2007 skall framgå lärosätets samverkan med det omgivande samhället inom utbildning och forskning. ...Av årsredovisningen skall vidare framgå:*

- *Hur samverkan med det omgivande samhället påverkar lärosätets verksamhet.*
- *Hur universitet och högskolor utformar sina utbildningar i samverkan med arbetslivet för att tillgodose såväl studenternas efterfrågan som arbetsmarknadens behov.*
- *Metoder för samarbete med det omgivande samhället avseende utbildning och forskning.*
- *Hur lärosätena informerar om sin verksamhet.*
- *Hur lärosätets samverkansaktiviteter följs upp och utvärderas.*

*Universitet och högskolor bör utifrån lärosätets särskilda ansvars- och kompetensområden bidra till genomförandet av den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013 och dess prioriteringar. Lärosätena skall samverka med den aktör som har det regionala utvecklingsansvaret i länet...*

*2. Av årsredovisningen skall framgå av styrelsen beslutade samarbeten med andra universitet och högskolor i syfte att uppnå ökad profilering och arbetsfördelning...*

Högskolornas uppgift att på olika sätt samarbeta med omvärlden understryks tydligt samtidigt som några särskilda resurser för att uppnå målen inte ställs till högskolornas förfogande. Genom att betona att samverkan skall vara en integrerad del av utbildning och forskning menar statsmakterna att resurser skall tas via de ordinarie anslagen för utbildning och forskning. Några särskilt anvisade medel för samverkansuppgiften föreligger sålunda inte.

### **3.3 Den nationella strategin**

Den Nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013 [6] skall bidra till att skapa konkurrenskraftigare regioner, företag och individer i Sverige. Regeringen identifierar följande nationella prioriteringar för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013:

- innovation och förnyelse,
- kompetensförsörjning och ökat arbetskraftsutbud,
- tillgänglighet,
- strategiskt gränsöverskridande samarbete.

Strategin skall ligga till grund för genomförandet av EU:s strukturfondsprogram i Sverige och vara vägledande för regionala tillväxtprogram och nationella myndigheter. Den syftar också till att utveckla dialogen och samspelen mellan aktörer på lokal, regional, nationell nivå och EU-nivå. Utgångspunkten för dialogen är prioriteringarna i den nationella strategin samt i Vision Västra Götaland och regionala utvecklingsstrategier för olika områden.

Den nationella strategin blir en plattform för en helhetssyn och sektorssamordning för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning. Det ställer krav på ett väl fungerande samspel mellan myndigheter och andra aktörer på nationell, regional och lokal nivå. Prioriteringarna i den nationella strategin skall vara vägledande för det regionala utvecklingsarbetet och ligga till grund för myndigheternas medverkan i arbetet med regionala utvecklingsstrategier, regionala tillväxtprogram och strukturfondsprogram för regional konkurrenskraft och sysselsättning.

Den regionala konkurrenskraften skall stärkas genom att öka förmågan till innovation och förnyelse. Regeringen lyfter i strategin fram Innovativa miljöer och Entreprenörskap som särskilt viktiga insatsområden. Några av prioriteringarna som har bäring på högskolans verksamhet är:

- Främja samarbete mellan forsknings- och utvecklingsverksamhet, näringsliv och offentlig sektor, utveckla initiativ för effektivare samspel inom innovationssystem och kluster.
- Stimulera internationellt kunskapsutbyte och samarbete mellan universitet, högskolor och näringsliv.
- Främja utveckling av regionala profilområden och specialisering.
- Stimulera innovationsförmågan i näringslivet genom att främja kunskapsutvecklingen hos främst små och medelstora företag.
- Förbättra företagens förutsättningar att ta del av kunskapsutvecklingen inom universitet, högskola och forskningsinstitut.
- Främja företagens förmåga att utveckla nya produkter och tjänster.
- Främja kommersialisering av forskningsresultat och idéer från universitet och högskola, näringsliv och andra aktörer.
- Främja en gynnsam kultur för entreprenörskap och företagande.

### **3.4 Västra Götalandsregionen**

Det regionala utvecklingsarbetet i Västra Götaland bedrivs med en gemensam Vision Västra Götaland: Det goda livet [7]. Visionens fem fokusområden (mål) är alla relevanta för högskolornas verksamhet.

1. Ett livskraftigt och hållbart näringsliv
2. Ledande i kunskap och kompetens
3. Infrastruktur och kommunikationer
4. Ledande kulturregion
5. God hälsa

I Västra Götaland är det Västra Götalandsregionen som är aktör och har ansvaret för genomförandet av den Nationella strategin 2007-2013.

Västra Götalandsregionen är ett regionalt självstyrelseorgan, som förutom att bl. a. vara sjukvårdshuvudman, av statsmakternas även getts ansvaret för de regionala utvecklingsfrågorna i Västra Götaland. Västra Götalandsregionen har aktivt medverkat i framtagandet av det nya strukturfondsprogrammet (som även omfattar Hallands län) för perioden 2007-2013 och kommer bland annat som finansjär att spela en viktig roll för genomföran-

det. Till grund ligger den Nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013.

Följande regionala program och uppgifter bedöms få stor betydelse för högskolornas samverkan med Västra Götalandsregionen de närmaste åren:

- Nytt tillväxtprogram för Västra Götaland 2008-2010/2013.
- Nytt strukturfondsprogram för Västra Götaland och Halland 2007-2013.
- Nytt socialfondsprogram (tidigare Växtkraft mål 3) 2007-2013.
- Utveckling av ett regionalt innovationssystem.
- Forskning för tillväxt i Västra Götaland.

Västra Götalandsregionen har under åren 2002-2006 medverkat till uppbyggnaden av innovations- och forskningsmiljöer vid alla tre högskolor. Västra Götalandsregionen har genom flera beslut under 2006 och 2007 markerat den regionala nivån ökade ansvar och möjligheter ifråga om forskning och forskningssamverkan mellan den offentliga sektorn, näringslivet och högskolorna. Ett viktigt mål är att öka andelen nationella forskningsmedel som går till Västra Götaland liksom att öka västsvenskt deltagande i det europeiska ramprogrammet för forskning, teknisk utveckling och demonstration, 7:e ramprogrammet (RP7). Nya regionala medel kommer i detta syfte att ställas till förfogande för att främja attraktiva forskningsmiljöer kring lärosätena samt att stimulera forskningsdrivna kluster och andra triple-helix-nätverk. Stor uppmärksamhet kommer också att riktas mot innovationssystemets kommersiella faser, såsom entreprenörskap, riskkapital.

EU har nyligen enats om det nya integrerade programmet 2007-2013 för ett livslångt lärande (sammanslagning av Erasmus för högre utbildning, Leonardo da Vinci för yrkesutbildningen, Grundtvig för vuxenutbildningen och Comenius för skolan). Västra Götalandsregionen verkar genom sitt ordförandeskap i Earlall (europeiskt regionalt/lokalt nätverk för ett livslångt lärande) också pådrivande på EU-kommissionen ifråga om den regionala nivån roll och ansvar och har nyligen påbörjat ett arbete som skall leda till ett regionalt program för ett livslångt lärande. Ett regionalt program skall även utformas med utgångspunkt från det regionala strukturfondsprogrammet för 2007-2013 som nu finns som färdigt förslag hos regeringen sedan årsskiftet.

Som viktiga punkter utifrån Västra Götalandsregionens vision Det goda livet och dess fokusområde Kunskap och kompetens ses:

- samverkan med högskolorna i tillväxtfrågorna,
- samverkan kring vuxenutbildningen, särskilt yrkesutbildningen,
- infrastruktur för vuxnas lärande (teknik, lärplattformar m.m.).

Vidare har Västra Götalandsregionen inbjudit till ett samarbete beträffande ett nytt regionalt tillväxtprogram, i vilket högskolorna förväntas medverka aktivt. Högskolorna förväntas också medverka i de delregionala tillväxtprogrammen (Fyrbodal, Skaraborg och Sjuhärad).

## 4 Självvärdering

### 4.1 Inledning

I detta avsnitt redovisas en sammanfattning av de självvärderingar som genomförts på respektive lärosäte. Högskolorna genomförde självvärderingen i enkätform utgående från en gemensam självvärderingsmanual framtagen av projektet. Dock har genomförandet varierat något mellan högskolorna. Samtliga medverkande har erfarenheter av samverkansuppgifter från minst en nivå på högskolan, varför bedömningen är att en stor del av högskolans erfarenheter av samverkansuppgifter fångades upp.

Självvärderingen utgick från ett helhetsperspektiv vilket innebar att information om lärosätets förutsättningar på olika nivåer i organisationen, arbetsprocesser och rutiner för arbetet samt resultat i form av aktiviteter samlats in och analyserats. Parallellt i tid med detta arbete genomfördes ytterligare en självvärdering kopplad till Vinnovas nyckelaktörsprogram med inriktning på forskningssamverkan. Erfarenheterna därifrån har arbetats in i denna rapport. Redovisningen delas upp i två delar med dels en redovisning utifrån projektmålen och dels en utifrån styrkor/möjligheter samt svagheter/hot.

### 4.2 Redovisning utifrån projektmålen

I detta avsnitt redovisas de genomförda självvärderingarna utifrån de fyra uttalade projektmålen och de kopplingar som då har identifierats.

#### 4.2.1 Regelbundenhet och struktur i kontakterna med det omgivande samhället

På *central nivå* har högskolorna kontakter med departement och andra statliga myndigheter samt med regionen, länsstyrelsen, kommunerna och delar av näringslivet. På *institutionsnivå* finns kontakter med de organisationer, som är relevanta för respektive utbildning. Högskolan får emellanåt i uppgift att lämna rapporter om sin samverkan till departementet, Högskoleverket, Riksrevisionen eller andra myndigheter. Dessa förfrågningar är inte alltid samordnade, vilket får till följd att institutionerna drabbas av onödigt merarbete och att resurser får läggas på samordning. Varje högskola och varje institution har byggt upp egna nätverk gentemot omvärlden, ibland i form av speciella *centrumbildningar* med avgränsad inriktning.



Olika former av samarbeten, t.ex. forskarskolor, och nätverk har under senare år byggts upp *mellan högskolorna* och kollegor inom akademien. Högskolan i Borås, Högskolan i Skövde och Högskolan Väst har ett formellt avtal om samarbete, det så kallade Bjertorpsavtalet, vilket lett till ett antal kontakter, framför allt inom förvaltningen. Varje högskola har dessutom olika samarbetsavtal med andra lärosäten, bland annat för att få tillstånd examination av doktorander. Hos respektive högskola finns ett mindre antal industridoktorander, och det förekommer några fall av delade tjänster.

Diskussioner om rättighet att ge den nya masterexamen enligt Bologna-modellen har också lett fram till samarbetsavtal med andra universitet och högskolor. Inom distansutbildning sker utvecklingsarbete inom ramen för Bättre-konceptet (behovsstyrd utbildning framför allt riktad mot SME-företag inom t.ex. produktion och logistik med starkt fokus på reella förbättringar i företagsstrukturen) mellan de tre lärosätena. Inom vårutbildningarna finns ett samarbete inom hela regionen genom den så kallade RGS-gruppen (Regiongemensam Samverkansgrupp). Framför allt diskuteras här tillgång till praktikplatser. Nätverksbyggande ses som en strategiskt viktig aktivitet och har fått allt större betydelse, både för att föra ut vad högskolan står för och kan erbjuda och för att få in synpunkter och önskemål från omvärlden.

I detta sammanhang kan även nämnas att högskolornas arbete med att utforma de regionala *tillväxtprogrammen* varierar mycket. Högskolorna i Borås och Skövde är mycket delaktiga medan Högskolan Väst ej har varit involverad i den utsträckning som hade varit önskvärt. Partnerskapets utformning och grad av aktivitet varierar också mellan delregionerna.

Högskolorna har på flera sätt engagerat sig i entreprenörskap, dels i utbildningar, dels tillsammans med studenterna i drivhus och liknande aktiviteter. Det har successivt byggts upp *teknikparker* eller motsvarande vid eller i samarbete med alla högskolorna. I Skövde finns Gothia Science Park som är en samlad miljö för expansiva och kunskapsintensiva företag på campusområdet vid Högskolan i Skövde. Innovatum i Trollhättan verkar för utveckling av innovationssystemet i regionen i samarbete med industrin, högskolan och samhället. Här har en mötesplats för utveckling av verkstads- och medieindustri skapats. Espira i Borås, som är senast tillkommet, finns i ett stort hus, ombyggt för att skapa rum och utvecklande miljö för människor och företag. Till Espira är knutet experter, mentorer och rådgivare som stöd för de företag och den verksamhet som bedrivs i huset.

Högskolorna har idag inget tydligt system för att spåra upp *kommersialiseringsbara* forskningsresultat, men har möjlighet att hjälpa till att skapa kontaktvägar, till exempel via teknikparkerna, för den som själv vill gå vidare. Högskolan i Borås har fått möjlighet att bilda ett holdingbolag, som är en viktig pusselbit i stödet på vägen från idé till produkt eller företag, och har bildat ett dotterbolag med uppgift att arbeta med idéer i ett tidigt stadium. Högskolan i Skövde arbetar med projekt Startblocket där syftet är att öka antalet bärande idéer från studenter och personal och vara ett stöd i innovationsprocessen. Högskolan Väst samarbetar med Innovatum som kan ses som ett organ för nyttiggörande av forskning.

Den uppbyggnad av *Högskolecentra* som pågår vid Högskolan Väst kan ses som skapandet av delregionala arenor för kontakter med det omgivande samhället. Här finns en funktion placerad från högskolan som skall vara länken mellan omlandet kring högskolecentret och högskolan. Tanken är att denna funktion skall bidra till struktur och kontinuitet. På liknande sätt arbetar Högskolan i Borås med Campus Sjuhärad och på Högskolan i Skövde i Skaraborg, där det idag kontinuerligt arbetas med avstämningar av behov och samarbeten mellan högskola, kommun och näringsliv.

På samtliga lärosäten finns högskolans ledning representerade i strategiskt viktiga organisationer utanför högskolan. Internt har högskolorna i Borås och Skövde i varierande grad och utformning initierat ett antal "*Advisory Boards*" eller liknande för möten med näringslivet, offentlig verksamhet eller med gymnasister. Dessa boards träffas 1-2 gånger per termin. Mötena utnyttjas för att få impulser utifrån och för att informera om högskolans verksamhet och diskutera synpunkter och önskemål om förbättringar. På samtliga lärosäten deltar *externa ledamöter* i nämndarbetet, dock i olika omfattning, och på Högskolan i Borås utgörs ordförande och ytterligare en ledamot i institutionsstyrelserna av externa representanter. Förutom detta finns på samtliga lärosäten olika former av *programråd* kopplade till respektive utbildning eller ämnesområde där det även finns externa ledamöter med. Dock är detta inte genomgående på Högskolan Väst och Högskolan i Skövde. Där avgör institutionerna själva om de vill använda sig av denna modell för extern samverkan.

Högskolan har idag viss infrastruktur för hantering av kontakter. Vid de tre högskolorna finns så kallade *kontaktdata-baser* som är tänkta att fungera så att uppgifter om alla kontakter, kontaktpersoner inom samverkan skall finnas tillgängliga där. Ett problem är att hålla databasen uppdaterad och att få berörda personer att lägga in uppgifter. Syftet är bland annat att undvika att olika institutioner från samma högskola hör av sig till företaget i samma eller liknande ärende. Projektet har också uppmärksammats på avsaknaden

av ett högskolegemensamt (för respektive högskola) kundperspektiv. Kunskap, förhållningssätt och agerande upplevs olika beroende på vilken del av högskolan som kontakt sker med. En högskoleintern diskussion kring dess frågor är viktig.

Inom distansutbildning finns *lärplattformar* som utnyttjas för distribuering av kurser. Det finns även ett utbyggt telebildsystem för kommunikation med lärcentra liksom ett Internetbaserat system, Marratech, för kommunikation mellan individer eller grupper genom webbkamera från t.ex. den egna arbetsdatorn.

Högskolorna *informerar* också om sin verksamhet i media, både vad gäller högskolan generellt men också om studenterna och deras villkor. Under flera år har högskolorna genomfört öppna seminarier t.ex. under samlingsnamnen Filosofi-, Design- och Hälsocafé eller Perspektivföreläsningar, där föreläsare från skilda ämnesområden fått framträda. Seminarierna har lockat en bred publik, från gymnasister till pensionärer. På liknande sätt ges av institutionerna ett antal öppna föreläsningar årligen, riktade till olika branscher eller yrkesgrupper ibland samlade under arrangemang kallat Vetenskapsdag eller liknande. Varje högskola har en egen tidskrift och en hemsida där nyheter och resultat presenteras. Vid Högskoleverkets utvärdering av samverkan 2004 uppmärksammades Högskolan Väst för sitt informationsarbete och sättet att nå ut med sin verksamhet vilket ansågs bidra till ökad demokratiutveckling.

Största omfattningen av samarbete med företag och organisationer sker på *studentnivå*; genom examens- och uppsatsarbeten, genom fadderföretag och coop-företag (Cooperative Education dvs. utbildningen varvas med avlönade praktikperioder i arbetslivet), och genom verksamhetsförlagd utbildning inom skola, vård och omsorg. I de senare utbildningarna ingår moment av obligatorisk praktik, vilket leder till regelmässiga möten mellan högskolorna och representanter för skola, vård och social omsorg.

#### **4.2.2 Rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en operativ nivå**

På en *övergripande nivå* styrs högskolorna av högskolelagen, författningar och regleringsbrev. Därigenom slås fast att högskolan skall samverka med omgivande samhället samt informera om sin verksamhet.

Samtliga högskolor har någon form av besluts- och delegationsordning. Ett uttalat problem är dock att roller och ansvarsfördelning upplevs otydliga

och en orsak kan vara bristfälliga delegationsordningar. Högskolorna har tagit fram egna styrdokument för samverkansarbetet. Högskolan i Borås har lämnat in en ansökan om att få bli professionsuniversitet, i vilken samverkan med omvärlden är ett ledmotiv. Denna har sedan formulerats i en strategisk plan för 2006-2008. Högskolan i Skövde har tagit fram Strategi för tredje uppgiften vid Högskolan i Skövde 2005-2009 där följande vision uttalas; Högskolan i Skövde ska spela en huvudroll i utvecklingen av det omgivande samhället genom att vara den naturliga källan till kunskap för företag, offentlig sektor och enskilda individer. Högskolan Väst har allt sedan starten betonat vikten av samverkan med det omgivande samhället och bland annat arbetat med arbetsintegrerat lärande (AIL) och coop-utbildningar. Det finns gemensamma Riktlinjer för samverkan, fastställda 2004. Dessa kan bli föremål för omändringar då en ny vision är tagen 2006 och framtagande av nya strategier pågår.

De övergripande målen har i varierande grad brutits ner i mera *operationella mål*, framför allt på Högskolan i Skövde. På Högskolan i Borås och på Högskolan Väst uppfattas dock målen som otydliga och svåra att kommunicera. Det finns inte heller på något av lärosätena en gemensam *definition av samverkan* vilket har påtalats vara ett problem.

#### *Nuvarande organisering*

När det gäller *organisering* av samverkansarbetet ser det olika ut på de olika lärosätena. Huvudansvaret för samverkan på Högskolan i Skövde ligger hos rektor. På Högskolan Väst ligger det hos prorektor och hos en av vice-rektorerna (sektorsindelad ansvar) och på ledningsnivå finns även en funktion med särskilt ansvar för tillväxtfrågorna. På Högskolan i Borås ligger samverkansansvaret på prorektor (forskning) och vicerektor (grundutbildning) och dessutom ingår i rektorsgruppen en utvecklingsdirektör med ansvar för frågor som rör samverkan med fokus på tillväxtfrågor. Vid sin sida har de som har huvudansvaret på varje lärosäte en till två heltidstjänster som stöd.

På samtliga högskolor finns dessa tjänster placerade på särskilda enheter (som har en stödjande, initierande och samordnande funktion). Det operativa ansvaret för samverkan ligger på samtliga lärosäten hos institutionerna, med prefekterna som ansvariga. För erfarenhetsutbyte och samordning mellan förvaltning och institution finns dessutom på alla högskolor någon form av samverkansråd eller liknande, dock med varierande grad av intensitet och livaktighet.

På *Högskolan i Borås* utgör den gemensamma förvaltningens utbildnings- och forskningsavdelning en stödresurs också inom samverkansfrågor. Genom en organisationsförändring under 2006 integrerades den tidigare samverkansavdelningen i den större avdelningen för utbildnings- och forskningsstöd. Avdelningens uppgift är att vara initierande och stödjande till institutionerna, samt att hjälpa till med avtalsförhandlingar och skrivningar. Den fungerar också som ingången till högskolan. En ny handläggare med ansvar för koordinering av samverkansfrågor är under rekrytering.

På *Högskolan i Skövde* har bildats en enhet, Externa Kontakter (EK), som utgör en mindre del av Forsknings- och utbildningskansliet som i sin tur är en del av den gemensamma förvaltningen. EK är högskolans funktion för samverka med det omgivande samhället som bl. a. arbetar med skräddarsydda uppdragsutbildningar, utredningsuppdrag och analyser. EK för ut den kompetens som genereras på högskolan och som kan leda till såväl samhällsutveckling som konkreta tjänster och produkter. EK mäklar kontakter mellan omvärld och högskolans olika kunskapsområden och fungerar som ingång till högskolan. Högskolan i Skövde har bildat "Framtidstorget", som har en mäklarfunktion för att sammanföra studenter och tänkbara blivande arbetsgivare och för att slussa förfrågningar utifrån in till rätt institution eller person inom högskolan.

På *Högskolan Väst* finns en koordinator för samverka som även är ingången till högskolan för externa förfrågningar. Denna funktion inryms i en avdelning på förvaltningen, Samhälle och marknad. På samma avdelning finns även en funktion för samordning av uppdragsutbildning. Där har också skapats "Mötesplats Samverka", som är ett forum för både institutions- och förvaltningspersonal som arbetar med samverkansfrågor. Syftet är att öka den interna helhetskunskapen om Högskolan Västs verksamhet och dess samverkansaktiviteter genom informations- och erfarenhetsutbyte och mötesplatsen kan med fördel föreslå aktiviteter och gemensamma projekt.

Mötesplats

Samverka ses även som kontaktyta för externa parter och deltagarna företräder Högskolan Väst i samverkansfrågor såväl internt som externt. På de högskolecentra som är under uppbyggnad är avsikten att det skall finnas en funktion från högskolan placerad på respektive centra (idag finns detta på två av tre centra). För att en överbrygning skall ske mellan högskolecentra och högskolan inryms dessa funktioner under avdelningen Samhälle och marknad. I gränslandet mellan den egna verksamheten och externa samarbetspartners pågår dessutom ett projekt tillsammans med Trollhättans stad där förutsättningar analyseras för att forma studentnära verksamhet i en byggnad på nya campusområdet.

Huvuddelen av högskolornas samverkan sker på *studentnivå*. På institutionerna, som har operativt ansvar, avsätts personella resurser för arbetet. Dessa insatser kan variera mellan en deltidstjänst och en till två heltidstjänster, beroende på vilka typer av samverkan som institutionen ägnar sig åt. Uppdragsutbildningar inom exempelvis skol- och sjukvårdsområdet kräver ofta upp emot en heltidstjänst för administration, marknadsföring och uppföljning. Inom sjuksköterske- och lärarutbildningarna krävs resurser för administration av praktikplatser, liksom inom coop-verksamhet och fadderföretag. Ansvaret för examensarbeten och uppsatsarbeten ligger oftast på den enskilde läraren, som har att diskutera med såväl studenten som med företaget/organisationen där arbetet skall utföras.

### 4.2.3 Incitamentsstruktur

Högskolan skall samverka med det omgivande samhället på olika sätt. Från statsmakternas sida ställs emellertid inga särskilda resurser till förfogande för detta utan dessa är inkluderade i utbildnings- och forskningsanslagen.

De incitament som högskoleledningarna använder sig av är i första hand ekonomiska. Rektor har en strategisk pott, som institutioner och lärare kan söka medel ur för att starta eller genomföra projekt. Annan finansiering kan fås genom exempelvis Stiftelsen för kunskap och kompetensutveckling (KK-stiftelsen) eller Vinnova, eller när staten avsätter särskilda medel exempelvis genom Samverkansdelegationen. Medel kan också tilldelas via högskolans budgetprocess.

För den enskilde läraren är det i första hand förbättrade lönevillkor som kan användas för att premiera en god insats inom samverkan. På Högskolan i Borås finns även ett samverkansstipendium som gör det möjligt för mottagaren att genomföra en studieresa, som han/hon annars inte hade kunnat göra. Även inom Västra Götalandsregionen finns en motsvarande möjlighet att få ett stipendium.

Befordran inom ramen för den akademiska ”karriären” kan vara en form av incitament. Högskoleförordningen ger möjlighet att befordra en adjunkt på andra meriter än vetenskapliga och där står följande:

*”En adjunkt som är anställd tills vidare får befordras till lektor även om behörighetskraven inte är uppfyllda. Det gäller dock bara om adjunkten har visat särskild pedagogisk skicklighet eller särskild skicklighet att utveckla och leda verksamhet och personal vid högskolan eller har visat särskild förmåga att samverka med det omgivande samhället” (HF 4 kap, 13 §).*

Möjligheten att på detta sätt genomföra en befordran har dock endast utnyttjats i några enstaka fall, detta trots att varje högskola har utarbetade riktlinjer för befordran till lektor där behörighetskraven ej är uppfyllda.

#### 4.2.4 Struktur för omvärldsbevakning

Som nämnts tidigare förs på central nivå en dialog med omvärlden genom de externa representanter som finns både i styrelsen och i de centrala nämnderna, om än i varierad omfattning. Omvänt finns högskolans ledning representerad i olika sammanhang utanför högskolan där dialog förs om exempelvis framtida utbildningar. På institutionsnivå inhämtas tämligen regelbundet synpunkter från omvärlden och där görs försök att se till framtida behov på olika sätt. Det kan vara att nya utbildningsutbud diskuteras med externa ledamöter i institutionsstyrelser eller programråd/utbildningsråd. Samtalen utnyttjas till att få impulser utifrån och för att informera om högskolans verksamhet och diskutera synpunkter och önskemål om förbättringar.

Nya utbud baseras därigenom på en form av omvärlds- och behovsanalys även om den ej är systematisk. De centrumbildningar som finns fungerar också som ett forum för kontakter mellan näringsliv, förvaltning och högskola. Det sker också informationsutbyte och dialog genom de nätverk som byggts upp, till exempel i samband med att studenterna skall genomföra verksamhetsförlagd utbildning.

Högskolorna använder sig också av *externa föreläsare* i viss utsträckning för att få in erfarenheter från omvärlden i undervisningen och för att knyta vissa expertfunktioner till utbildningen. *Tidigare studenter* är här en viktig resurs även om alumniverksamheten ej är så utvecklad som den borde vara vid de tre högskolorna.

Samarbetet med *kommunala lärcentra* kring distansutbildningar fungerar bra. Lärcentra bidrar ofta med behovsanalys där de försöker finna en mer direkt kontakt med sin kommuns invånare och företagare. Ett exempel är Bättre-konceptets utveckling och framtagning som skett i samarbete med lärcentrum. Här har även paketering och marknadsföring skett på ett nytt och lyckosamt sätt.

### 4.3 Sammanfattande redovisning

Nedan följer en kort sammanfattande redovisning av styrkor/möjligheter och svagheter/hot som visar de områden där minst två av de tre högskolorna klart har uttryckt en gemensam ståndpunkt i de självvärderingar som gjorts.

#### *Styrkor/Möjligheter*

- Positiv inställning i organisationen till samverkan.
- Etablerad samverkan med omvärlden på studentnivå.

#### *Svagheter/Hot*

- Begreppet samverkan är oklart (definition efterfrågas).
- Brist på strategier och tydliga målformuleringar.
- Otydlig rollfördelning.
- Oklarheter beträffande ansvar och befogenheter.
- Brist på tid och resurser för att utveckla samverkan.
- Svag incitamentsstruktur.

Kommentar:

På samtliga tre högskoleorter finns teknikparker eller motsvarande för samverkan mellan högskola och arbetsliv/näringsliv. Detta har ej värderats i den genomförda självvärderingen men skall självfallet ses som en styrka och en möjlighet.

### 4.4 Övriga synpunkter

Nedan nämns ett par områden som framträder som viktiga i självvärderingarna och där många åsikter harmoniserar mellan lärosätena. Dessa områden har också uppmärksammats i de nationella utvärderingar som genomförts av bl. a. Högskoleverket och Riksrevisionen [8] och ansetts viktiga för högskolorna att fokusera på. Dessa ligger dock något vid sidan av de uppsatta projektmålen men ses ändå som värdefulla att lyfta fram.

*Uppdragsutbildningen* är av relativt liten omfattning på lärosätena, runt 2 % av den totala omsättningen. Huvuddelen riktar sig till offentlig sektor inom skola, vård och social omsorg, medan uppdragsutbildningar till näringslivet har mycket liten omfattning. Det finns visst intresse inom högskolorna för att öka uppdragsutbildningarna. Ett problem är dock svårigheter



att på kort tid kunna frigöra personal från andra arbetsuppgifter för att genomföra ett uppdrag. Inom den offentliga sektorn har det upparbetats kontakter, som gör det möjligt att planera mera långsiktigt. De regionala utvecklingscentra (RUC) eller motsvarande, som är ett med den kommunala skolan gemensamt organ, är ett sådant forum där uppdragsutbildningar diskuteras. Uppdragsutbildningarna är huvudsakligen efterfrågestyrda och skräddarsydda men det förekommer att högskolan marknadsför egenutvecklade kurser och hela eller delar av utbildningsprogram.

*Distansutbildningen* har stor omfattning och kan exempelvis vid Högskolan Väst hos enskilda institutioner uppgå till 30 %. Utbudet styrs dels av efterfrågan, dels av vad institutionen anser sig kunna erbjuda av ordinarie utbud. Alla tre högskolorna ingår i Västsvenska Kontaktnätet för Flexibelt lärande (VKF), ett samarbete som har funnits i olika former under ett 15-tal år, där gemensamma frågor kring distansutbildning tas upp och diskuteras. De flesta kommuner inom högskolornas upptagningsområde har investerat i ett lärcentrum. Dessa är organiserade dels genom Westum, som geografiskt omfattar Västra Götaland, dels genom Nitus, som är ett nationellt nätverk. Samarbetet mellan högskolorna och såväl Westum som enskilda lärcentrum har utvecklats mycket under senare år och lärcentra gör bland annat vissa marknadsundersökningar och behovsanalyser som sedan kan ligga till grund för utbudet från högskolorna. En ramhandbok för samarbetet har utarbetats, där både högskolorna och lärcentra har medverkat.

För att utveckla nya distanskurser krävs en eller flera engagerade lärare och bristen på möjligheterna att skapa engagemang upplevs vara en av hotbilderna mot en framtida utveckling inom området. Högskolorna har inrättat stödfunktioner, både med teknisk och pedagogisk personal, för att hjälpa lärarna med utveckling och även distribution. Stödet omfattar 1-2 heltidstjänster vid respektive lärosäte vilket på någon högskola upplevs vara alldeles för lite.

## **4.5 Eegna goda exempel**

I följande avsnitt redovisas några goda exempel på framstående verksamheter där samarbete med omvärlden varit eller är avgörande. Det är exempel som var och en av de enskilda högskolorna vill lyfta fram och som skulle kunna inspirera till vidareutveckling och samverkan mellan lärosätena. Avsnittet avslutas med en kort beskrivning av Bättre-konceptet som är ett exempel på ett lyckosamt gemensamt projekt.

## 4.5.1 Högskolan i Borås

### *Campus Sjuhärad - ett projekt och en arena*

Högskolan i Borås fick möjlighet att driva ett projekt, Campus Sjuhärad, under tiden 2002-2005 finansierat av Samverkansdelegationen, Västra Götalandsregionen, Sjuhärads kommunalförbund och högskolan själv. Resultatet från projektet presenteras i en rapport från högskolan [9]. Ett utomstående konsultbolag, EuroFutures, gjorde dessutom en utvärdering av projektet [10]. De slutsatser de kom fram till var:

- Att infrastrukturen för distansutbildning via lärcentra i Sjuhärad har förbättrats.
- Tillkomst av nya arbetssätt och utbildningsmetoder för högskolan genom utveckling av Bättre-kurser. De behovsanpassade utbildningarna har skapat nya kanaler till kommuner och företag och även stärkt bilden av Högskolan i Borås i samverkansfrågor nationellt.
- Samarbetsstrukturen - plattformar för samverkan mellan kommuner och högskola har skapats. De lokala samverkansgrupperna har blivit ett viktigt forum för högskolan att nå ut i kommunerna och för kommunerna att nå in i högskolan. Inom högskolan, mellan institutionerna, måste en samverkansplattform utvecklas med en tydligare roll och arbetsformer.

Campus Sjuhärad upplevs ha lagt en grund för fortsatt utvecklingsarbete där flera parter kan finna varandra – en infrastruktur har skapats där lärcentra bildar noder och flexibla undervisningsformer har prövats som medel för att nå ut till nya grupper i Sjuhäradsregionen.

Utvärderarna lämnar också förslag till ett antal åtgärder för framtiden:

- gemensamma stödresurser för institutionerna,
- gemensamma stimulansmedel,
- gemensam kontaktmäklarfunktion,
- gemensam ”dörr in” i högskolan för nya kontakter,
- samordningsfunktion på institutionerna,
- tydliga kontaktkanaler/forum inom högskolan och ute i regionen.

Projektet är ett exempel i sig men var också en arena där många andra verksamheter gavs möjlighet att starta t.ex.:

- *Bättre-konceptet*. Campus Sjuhärad gav stöd för konceptutveckling av ytterligare kurser där behov hade identifierats.
- *KrAft-nätverket Produktionsutveckling i Sjuhärad*. Tio deltagare från fem företag samlades under sammanlagt 12 heldagar under en period av tio månader. KrAft delfinansierades genom KK-stiftelsen. En annan källa för finansiering var deltagarnas egenavgifter men även här hade Campus Sjuhärad en delfinansierande roll.
- *Vinnova-ansökan Smart Textiles*. Campus Sjuhärad bidrog till att en ansökan kom till stånd. Senare gavs också stöd bl. a. genom projektledningskapacitet.
- *Campus Sjuhärad idag*. Ett begrepp att förvalta genom tät dialog med Sjuhärads kommuner och genom att konkretisera högskolans motto – vetenskap för profession.

#### 4.5.2 Högskolan i Skövde

##### *Dataspelsutveckling – integrering över ämnesgränser*

Högskolan i Skövde är en av pionjärerna inom dataspelsutveckling. Data-spel i sina olika former används i allt större utsträckning inom både läran-det, underhållning och utbildning. För att skapa roliga, underhållande och utmanande dataspel behövs personer med olika kompetenser och intressen, av såväl konstnärlig som teknisk karaktär. Utmärkande för utbildningspro-grammen är därför fokus på samarbete över programgränserna. Högskolan i Skövde har byggt upp en högklassig forskningsmiljö med flera olika labo-ratorier som ger en unik möjlighet att studera spel ur olika forskningsper-spektiv. Det samlande namnet för denna miljö är InGaME (Interactable Games and Media).

Det har under de senaste åren etablerats ett antal nya företag i Skövde på grund av satsningen inom området datorspel t.ex. Collosai och Lockpick. Dessa är grundade av studenter från utbildningarna och de har fått hjälp via Gothia Science Park (GSP) med företagsetableringarna. GSP har nu också startat en Game Inkubator som en direkt följd av behovet. Befintliga före-tag har inlett spännande samarbeten och såväl Försvaret som fordonsindu-strin är inblandade i olika projekt. Det finns ett intresse för att öka samver-kan inom närliggande och kompletterande områden med Högskolan i Borås och Högskolan Väst kring området media och diskussioner kring detta har inletts.

### *Framtidstorget - en gemensam satsning*

Framtidstorget har allt sedan starten 2000 finansierats såväl av Högskolan i Skövde som av tillväxtavtal/program och kommunerna i Skaraborg. Det tillkom som en gemensam satsning för att behålla studenterna i Skaraborg. Framtidstorget arbetar med att skapa kontakter mellan högskolestudenter i Skaraborg och arbetsmarknaden, oavsett om det handlar om verksamhetsutveckling eller individens egen personliga utveckling. Verksamheten drivs som ett samverkansprojekt mellan Högskolan i Skövde, SLU i Skara, Skaraborgs lärcentra och Skaraborgs kommuner med syftet att bidra till arbetet med att skapa en mer långsiktig regional kompetensförsörjning. Verksamheten inom Framtidstorget består huvudsakligen av aktiviteter riktade mot:

- *Näringslivet* - fokus på information om högskolor i Skaraborg och möjligheterna till kompetensutveckling genom utbildning eller samverkan med studenter, lärare och forskare. Detta för att dels få studenterna att se Skaraborg som en attraktiv region att arbeta i efter studierna, dels att få näringslivet att se nyttan med akademisk kompetens.
- *Studenter* - fokus på deras kommande inträde på arbetsmarknaden.
- *Studenter och arbetsmarknad* - fokus på kvalitativa möten mellan dessa två parter.

Genom detta hoppas de inblandade parterna att unga ambitiösa studenter i framtiden etablerar sig på Skaraborgs arbetsmarknad i större omfattning än vad som är fallet idag, både som anställda och som entreprenörer.

### **4.5.3 Högskolan Väst**

#### *AIL – ett verktyg för brobyggande*

Vid Högskolan Väst ses arbetsintegrerat lärande (AIL) som en pedagogisk värdegrund samtidigt som det är ett övergripande forskningsområde. Olika metoder/modeller tillämpas beroende på utbildningsområde t.ex. verksamhetsförlagd utbildning inom hälso- och vårdvetenskap och coop inom bl. a. ekonomi och teknik. Den varvade utbildningsformen med lärande i både teori och praktik innebär en god förberedelse för arbetslivet och kontakter skapas för en framtida yrkeskarriär. AIL blir därmed också en strategi för brobyggande mellan akademi och företag/arbetsliv, där primärt studenterna står för brobyggandet. De kontakter som skapas genom AIL leder inte sällan till att också andra former av samverkan kan utvecklas mellan högskola och arbetsliv. Högskolan Väst ser därför AIL som en viktig strategi för att utveckla och fördjupa sin samverkan med omgivande samhälle. Denna strategi bör kunna tillämpas också vid andra lärosäten.

### *Produktionsteknisk arena*

Högskolan Väst planerar att under innevarande år etablera ett Produktions-tekniskt Centrum (PTC) på Innovatum i Trollhättan. Högskolan utnyttjar därmed möjligheten att tillsammans med industriella partners skapa en fysiskt sammanhållen kreativ forsknings- och utvecklingsmiljö för ett av högskolans viktigaste profilområden. Etableringen av PTC innebär en nära samverkan med Saab Automobile och Volvo Aero. Till centret knyts en ideell förening som är öppen för företag, organisationer och individer. Verksamheten vid PTC skall bedrivas på ett sådant sätt att resultatet skall komma parter, medlemmar och samhället i övrigt tillgodo. Tillkomsten av PTC kommer förhoppningsvis att bli ett utmärkt exempel på hur forsknings- och utvecklingssamverkan mellan akademi och samhälle kan ske i praktiken och där Innovatum utgör arena. Motsvarande arenor finns i Skövde och Borås. Modellen bör därför kunna vara överförbar för områden som är angelägna att samarbeta kring.

#### **4.5.4 Ett lyckat gemensamt projekt**

##### *Bättre-konceptet*

Den första kursen av det s.k. Bättre-konceptet, Bättre produktion, initierades och genomfördes av Högskolan i Borås i samverkan med tre lärcentra. Samtidigt var alla tre högskolorna engagerade i det EU-program som kallades Industriell Dynamik. Inom ramen för detta lyftes Bättre-konceptet fram som en gemensam angelägenhet och det har sedan drivits som ett gemensamt projekt mellan högskolorna och med ekonomiskt stöd från Västra Götalandsregionen. Lärcentra har också i fortsättningen haft en central roll för konceptets genomförande. Inom ramen för projektet har ett antal olika inriktningar på Bättre-kurser utvecklats (logistik, automation m.m.).

Konceptet bygger på bl. a. följande:

- Målgruppen utgörs främst av anställda i företag/organisationer, och en överenskommelse eftersträvas mellan deltagare och arbetsgivare. Denna överenskommelse bör omfatta åtminstone datortillgång, kåravgift, litteratur och tidsåtgång.
- Kursen skall inspirera deltagare till personlig utveckling och fortbildning. Akademiska poäng, behörighet genom självprövning och matematiskt stöd inom ramen för kursen är exempel på medel för att uppnå detta.

- Utbildningsformen skall uppmuntra möten och nätverksbildningar på både individ- och organisationsnivå dels mellan företag/organisationer lokalt och regionalt, dels mellan företag/organisationer och högskola. Detta uppnås genom en anpassning av kursupplägget.
- En Bättre-kurs skall svara på ett uttalat behov och detta skall kunna styrkas. En pilotkurs skall alltid föregås av en behovsanalys i berörda företag/organisationer.
- Kursen skall innehållsmässigt kunna tillämpas i det företag/organisation deltagaren arbetar i. Detta uppnås bl. a. genom att instuderings- och inlämningsuppgifter tillämpas på verkliga frågeställningar med syfte att förbättra processer i deltagande företag/organisationer.
- Kursen skall med hjälp av modern teknik utformas så att den har hög tillgänglighet. Detta kan innebära att t.ex. kursplattformar på Internet, CD-utskick, video-streaming, telebilsändningar och webbaserade konferensverktyg används.

## **5 Omvärldsanalys**

### **5.1 Inledning**

Omvärldsanalysen omfattade flera delar; en regional, en nationell och en internationell. Den regionala delen utgjordes av en serie intervjuer med relevanta samarbetspartners medan de andra delarna bestod av studier av goda exempel. I följande avsnitt vävs redovisningen av den nationella och den internationella samman i samma avsnitt.

### **5.2 Regional omvärldsanalys**

En regional omvärldsanalys genomfördes genom en serie intervjuer med personer inom näringsliv, kommuner, skola och vård/social omsorg. Det är mot dessa områden som högskolornas utbildningar huvudsakligen vänder sig. Totalt genomfördes intervjuer vid 32 tillfällen och med 43 personer; 22 från näringslivet, 5 från skolans värld, 6 inom vård och omsorg, 7 inom region och kommunalförbund samt 3 från kommunala lärcentrum. Intervjuerna skedde genom besök och anpassades efter den intervjuade och dennes erfarenheter. Samtalen tog mera formen av dialog än svar på frågor från ett på förhand uppställt frågeformulär. Bilden av hur samverkan fungerar vid respektive högskola kan därför inte bli heltäckande utan det blir snarast ett antal punktvisa nedslag i verkligheten. I stora drag finns dock samstämmighet.

Resultatet från intervjuerna sammanfattas dels i relation till de mål projektet ställt upp och dels i en SWOT-analys.

#### **5.2.1 Redovisning utifrån projektmålen**

*Regelbundenhet och struktur i kontakterna med det omgivande samhället*

Kontakter med *Västra Götalandsregionen och kommunerna* i respektive högskolas närområde sker bland annat i samband med utarbetandet av tillväxtprogrammen och deras genomförande. Det påpekas att detta samarbete är starkt personberoende och även beroende av respektive högskolelednings inställning. Förankringen inom högskolorna upplevs inte som tillräckligt god.

Inom de utbildningar som har inslag av obligatorisk praktik (lärar-, social omsorgs- och sjuksköterskeutbildningarna) finns ett naturligt behov av samarbete. Vid alla tre högskolorna finns det därför uppbyggda modeller för samverkan och regelbundna träffar mellan högskolan och *kommuner respektive vårdinrättningar*. För vårdutbildningarna finns ett för hela regionen verksamt samarbetsorgan, Regiongemensam samverkansgrupp (RGS). Denna kompletteras med delregionala arbetsgrupper. För lärarutbildningarna finns regionala centra för skolutveckling (RUC eller motsvarande) som fungerar olika bra vid de tre lärosätena.

Inom *näringslivet* finns inte samma behov av och naturliga förutsättningar för samverkan, med visst undantag för forskningssamverkan. Samarbetet sker huvudsakligen på studentnivå i form av examens- och uppsatsarbeten. Olika former av arbetsintegrerat lärande (AIL) såsom exempelvis coop-utbildningarna och fadderföretagsverksamheten leder också till regelbundna träffar mellan högskolan och deltagande företag. Inom näringslivet finns det några mindre grupperingar av företag, som fungerar som diskussionspartner till högskolan. Stora företag skaffar sig på egen hand de kontaktyvägar de vill ha.

När det gäller *forskningssamverkan* är det så gott som alltid, vid förutsättningen för att söka extern finansiering, att samverkan med arbetslivet finns. Detta gör att de större företagen i regionen oftast har goda förbindelser med högskolorna inom avgränsade delar av forskningen. Samarbete sker ofta via de teknikparker som finns i högskolornas närhet. Flera företag finansierar industridoktorander. Forskarna på företagen kommer för det mesta från den akademiska världen och har därför lätt att utnyttja sina tidigare nätverk för att nå den institution eller forskare som eftersöks. Högskolornas egna doktorander hämtar också sina ämnen eller samarbetar med omvärlden i sina avhandlingsarbeten.

Det finns stort intresse från omvärlden att mera aktivt delta i högskolornas arbeten och planeringar. *Externa ledamöter* i styrelsen, i institutionsstyrelser/nämnder och utbildningsråd förekommer i varierande grad vid de tre högskolorna men bör kunna utvecklas. En bättre dialog med högskolorna efterfrågas.

#### *Rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en operativ nivå*

Från omvärlden konstateras att högskolornas inre organisation för samverkan är oklar. Det tycks finnas ett glapp mellan det som ledningen står för och det som sedan sker på utförandenivå på institutionerna. Det är svårt att finna rätt väg in i högskolornas organisation. ”En dörr in” efterlyses. I nuläget utnyttjas gamla etablerade kontakter för att lösa alla typer av frågor



eller för hjälp att bli slussad vidare inom högskolan. En mer rationell kontaktorganisation bör eftersträvas.

### *Incitamentsstruktur*

Från omvärlden kommer synpunkter på att högskolorna måste införa bättre incitament för de personer som arbetar med samverkan för att högskolorna skall kunna nå resultat. Nuvarande system där akademiska meriter och undervisningsskicklighet i stort sett är helt avgörande för avancemang leder inte till att lärare/forskare ägnar sig så mycket åt samverkansaktiviteter som vore önskvärt.

### *Struktur för omvärldsbevakning*

Det finns ett mycket stort intresse från omvärlden för en öppen och förtroendefull dialog med högskolorna. Syftet är då att informera om vad som sker i omvärlden och att därigenom påverka högskolornas utbildningar för att göra dem bättre och mer anpassade till förändringar i omvärlden. Omvärlden anser att högskolorna skulle tjäna på en bättre dialog sinsemellan och en tydligare profilering och därmed uppdelning av forskning och utbildning.

## **5.2.2 SWOT-analys**

### *Styrkor*

- Stort intresse från omvärlden för samarbete på alla nivåer.
- Stort intresse för delade tjänster och jobbrotation.
- Omfattande samarbete på studentnivå.
- Forskningsarbeten inom avgränsade ämnesområden, framför allt med stora företag.
- Korrekt genomförande av samarbetsprojekt.

### *Svagheter*

- Glapp mellan ledning och genomförandeledet inom högskolan.
- Begreppet samverkan är otydligt och det saknas en genomgripande, tydlig och förankrad strategi för samverkan.
- Marknadsföringen behöver förbättras.
- Högskolan är ibland passiv i sina relationer till omvärlden.
- Högskolan behöver fler strategiska allianser med nationella och internationella lärosäten.

- Högskolan upplevs inte och uppträder inte som en enhet, utan upplevs bestå av ett stort antal personer och studenter.
- Det saknas en tydlig ”dörr in” till högskolan.
- Högskolan har långa planeringshorisonter.

### *Möjligheter*

- Positiv inställning till högskolorna och möjligheter till samarbete.
- Högskolan betraktas som viktig för den regionala utvecklingen, vilket betyder stöd från region och kommuner.
- Finansieringsmöjligheter via EU, Vinnova, KK-stiftelsen som kräver samverkan med utomstående parter.

### *Hot*

- En globaliserad värld kräver en globaliserad högskola.
- Ökad konkurrens från övriga universitet/högskolor både nationellt och internationellt. Konkurrens om såväl studenter som forskningsmedel och lärare/forskare.
- Den politiska diskussionen om mastersrättigheter och satsning på elituniversitet.

## **5.3 Studiebesök och seminarium**

### **5.3.1 Inledning**

Ett led i omvärldsanalysen var att ta del av goda exempel, nationellt och internationellt, när det gäller samverkansarbete. Ett seminarium genomfördes där tre andra lärosäten inbjöds för att utbyta erfarenheter och kunskaper; Linköpings universitet (LiU), Högskolan i Kristianstad (HKR) samt Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) i Skara. Några av orsakerna till just dessa val var att LiU nyligen har genomfört en omorganisation, där ett flertal aktiviteter riktade mot omvärlden samlats under en avdelning med ett 60-tal medarbetare.

SLU har en speciell ställning i universitetsvärlden genom sin inriktning mot i huvudsak en bransch och har också drivit lyckade projekt som omfattat såväl företag som flera andra lärosäten. I Kristianstad har de valt att låta ett av högskolan ägt bolag svara för all uppdragsverksamhet. Under seminariet fick deltagarna även ta del av en undersökning av samverkansarbetet som genomförts på Örebro universitet. Under seminariet gavs möjligheter

till diskussioner över lärosätesgränserna kring bl. a. organisationsmodeller, bolagisering av uppdragsutbildning och arbete med regional utveckling.

När det gäller internationella goda exempel genomfördes studieresor till Irland, Finland och Tyskland. På Irland besöktes Dublin City University och samtal fördes även med den nationella näringslivsmyndigheten Enterprise Ireland (Enterprise Ireland kan liknas vid en kombination av vårt Exportråd, Nutek och Almi). I Finland besöktes Arcada, en svensk yrkeshögskola i Helsingfors. Yrkeshögskolorna i Finland skiljer sig från universitetet genom att inte bedriva forskning och genom att de har privata och/eller kommunala stiftare/ägare. Här inhämtades också erfarenheter från ytterligare ett par yrkeshögskolor (Tampere och Yrkeshögskolan Sydväst).

Den tredje och sista resan gick till sydvästra Tyskland och Karlsruhe universitet. Förbundsregeringen i Berlin utsåg hösten 2006 Karlsruhe till ett av landets tre första ”spetsuniversitet” och satsade samtidigt en miljard kronor för att ge universitetet resurser att hävda sig ännu bättre internationellt. Besök gjordes också på ett forskningsinstitut, som är på väg att gå samman med universitetet, samt på en Berufsakademie, där en yrkesinriktad utbildning bedrivs i nära samarbete med näringsliv och förvaltning med garanterad praktik och anställning för så gott som alla efter avslutade studier.

De iakttagelser som gjordes vid seminariet och besöken har sammanfattats nedan dels utifrån en mer allmän synvinkel och dels utifrån våra projekt-mål. När det gäller de internationella besöken är det svårt att hitta goda exempel som är direkt överförbara till det svenska högskolesystemet. Många aktiviteter är initierade och genomförda med utgångspunkt i de förhållanden som är specifika för respektive land och högskola.

Den viktigaste slutsatsen är att samtliga besökta lärosäten och organisationer är starkt fokuserade, om än på olika sätt, på att utveckla samverkan med omgivande samhälle.

### **5.3.2 Allmänna iakttagelser**

#### *Irland*

På Irland besöktes *Dublin City University* (DCU) och dess avdelning för innovation och entreprenörskap Invent. Med start på 1970-talet och första kullen studenter 1980 fick DCU universitetsstatus 1989. Dess tillkomst var en strävan efter att minska de sociala klyftorna i staden. Det har därför alltid funnits en tydlig koppling mellan utbildning, forskning och de sociala målen. Utbildningsutbudet domineras av företagsekonomi, ingenjers- och

datavetenskap men omfattar även språk, vård- och socialvetenskap och humaniora. Praktik i företag och förvaltning är en del av programmen liksom tvärdisciplinära examina. Utbildningsprogrammen genomförs enligt coop-modellen. Modellen kallas INTRA (Integrated training) och är en del i universitetets strategi att dels ge en bättre och mer verklighetsnära utbildning, dels skapa broar mellan akademi och arbetsliv/näringsliv. DCU har varit mycket framgångsrik med att utveckla modellen, som nu omfattar ett flertal utbildningsområden med hela Irland som praktikmarknad. Många näringslivskontakter har utvecklats genom de studenter och lärare som är engagerade inom INTRA.

Det har på kort tid byggts upp excellenta centra för t.ex. bioteknologi, elektronik, fysik och kemi. Universitets *Invent* är en prioriterad verksamhet som främjar kommersialisering av forskning tillsammans med sina partners, ett stort antal företag. Universitetet äger och utvecklar med vinstsyfte goda affärsidéer, säkrar rättigheter och kan erbjuda utrymme i universitets inkubator. En betydande andel av vinsten/intäkterna går till uppfinnaren/forskaren. DCU:s holdingbolag äger alla fastigheter på campus inklusive ett aktivitetshus med teater. Dessa operativa möjligheter och tillgången till andra ekonomiska medel än dem som går till utbildning och forskning är av avgörande betydelse för framgången med *Invent*.

Irland har upplevt en lång period av ekonomisk framgång. Först för irländsk industri genom etablering av stora multinationella företag och i ett senare skede för den finansiella sektorn genom motsvarande etableringar i ett av regeringen totalplanerat finanscentrum i Dublin. Vid tiden för besöket var detta inte längre ett säkert recept sedan expansionen av både tillverkningsindustri och finansföretag avstannat. Sedan ett par år har regeringen därför på allvar riktat blickarna mot forskning och utveckling och bland annat gett universiteten en viktig roll och tilldelning av särskilda medel för forskningsbaserad affärsutveckling. En stor del av Irlands framgångar hänger samman med det speciella kontrakt som staten lyckats upprätta och upprätthåller med arbetsmarknadens parter om löner m.m. Någon nära kontakt mellan t.ex. universiteten och Enterprise Ireland kunde inte spåras. Det framskymtade också att relationerna mellan DCU:s ledning och dess affärsdrivande verksamhet kunde vara bättre. DCU *Invent* arbetar däremot med andra lärosäten, främst University College of Dublin.

### *Finland*

I Finland besöktes den svenskspråkiga yrkeshögskolan *Arcada* i Helsingfors. Yrkeshögskolorna är inte statliga utan har ofta en stiftelse som huvudman. Bakom dessa står kommuner eller näringsliv eller kombinationer av intressenter. Detta är både en styrka och en svaghet. Styrkan ligger i att

”ägarna” aktivt tar del av yrkeshögskolans utveckling. Svagheten ligger i att de olika ”ägarna” kan prioritera sina egna intressen för hårt. Exempelvis skulle en sammanslagning och koncentration till en ort, liknande den Högskolan Väst genomgått, vara svår att genomföra med berörda kommuner i styrelsen. Exempel på detta redovisades.

För yrkeshögskolorna är kopplingen till omvärlden viktig. Ett exempel med en inbyggd vårdavdelning för området sjukgymnastik påminner till del om de undervisningsavdelningar (UVA) som Högskolan i Borås har inom Södra Älvsborgs Sjukhus. Vid Arcada drivs dock verksamheten som ett kommersiellt företag med studenter som utför en stor del av de kundinriktade sysslorna.

Mest intressant var att yrkeshögskolorna i Finland bygger på det tyska lärlingssystemet. Syftet med Arcada är alltså att studenterna skall få en yrkesutbildning som garanterar jobb. En återkommande kommentar var att de statliga universiteten är direktstyrda av centralmakten i staten medan yrkeshögskolorna visar upp en mer varierad styrelseform. Trots att det primära syftet för yrkeshögskolorna är att erbjuda yrkesutbildning i samverkan med företag och förvaltning finns initiativ till forskning och akademisering. Masterexamen enligt Bologna-modell är inte något som ledningen vid Arcada var främmande för. Högskolan arbetar också med uppdragsutbildning. För att testa skolans förmåga att verka på en internationell utbildningsmarknad genomförs uppdrag i Sankt Petersburg i samverkan med stadens universitet.

Yrkeshögskolan i Tampere redovisade en intressant satsning på ett entreprenörskapsprogram där studenterna driver egna företag dvs. programmet bygger helt på verkligt företagande.

### *Tyskland*

*Karlsruhe Technologie Region* med en miljon invånare (varav i staden Karlsruhe 300 000) ingår i Baden-Württemberg med tio miljoner invånare. Här finns Tysklands äldsta tekniska universitet och ett dussin forskningsinstitut. Universitetet har tillsammans med det förbundsfinansierade forskningsinstitutet lanserat en plan för ett KIT, Karlsruhe Institute of Technology. I Karlsruhe har det utvecklats ett nära samarbete mellan det (tekniska) universitetet, forskningsinstitutet, fackhögskolor och näringsliv/förvaltning. När det gäller forskningsbaserad kommersialisering och etablering av nya företag är detta samarbete organiserat i *KEIMforum*, där också staden ingår. KEIM finansierar entreprenöriella satsningar inom akademien och industrin och har också till uppgift att öka inflödet av offentlig finansiering till regionen. KEIM har efter fem till sex år i projektform nu etablerat sig

som en naturlig mötesplats för gemensamma entreprenörskapsinitiativ där banker, industri och andra företag även börjat finansiera utbildningar av särskild betydelse för regionens företag.

*Engage AG* är ett privat, kommersiellt bolag med uppdrag från partners inom KEIM att kommersialisera goda forskningsresultat enligt en särskild modell. Engage AG har tillgång till en relativt stor offentlig finansiering och kan således erbjuda forskarna sina grundtjänster gratis. Men Engage går också djupare i projekt och medverkar såväl vid licensiering som företagsetablering, även som delägare. Resultatet sedan starten hösten 2003 är ett 30-tal uppdrag, av vilka sex lett till företagsetableringar, två genom avknoppning och fyra helt nya. Målet är också att sammanföra all sorts finansiering, (privat, regional, statlig, EU) i samma pott för att kunna stödja initiativen på bästa sätt.

*Forschungszentrum Karlsruhe FZ* har 3800 anställda varav ca 1 500 forskare och omsätter 320 M Euro. 90 % av medlen kommer från förbundsstaten och 10 % kommer från Baden-Württemberg. Från att från början varit ett renodlat kärnforskningsinstitut har institutet efter politiska beslut om kärnkraftens framtid i Tyskland, numera en stor forskningsbredd inom fem områden; materialfysik, geovetenskap och miljö, energi, hälsa samt nyckelteknologier. Institutet är världsledande inom nanoteknik. Institutet ingår tillsammans med bl. a. KTH i nätverket STAIRS, som skall stimulera till transnationell teknologiöverföring och särskilt bistå SME-företag med forskningsresultat som bidrar till tillväxt. STAIRS arbetar efter en modell liknande KEIM.

*Berufsakademie Karlsruhe* är en yrkesinriktad högskoleutbildning med hälften teori och hälften praktik i företag och förvaltningar i närområdet. Denna s.k. duala form av fackhögskola har expanderat kraftigt över hela Tyskland de senaste åren och finns med olika inriktning på ett fyrtiotal platser. Näringslivet har stort inflytande över utbildningen och urvalet av elever. Studenterna får ansöka hos företagen om att få studera vid en sådan Berufsakademie. Utbildningen omfattar 3,5 år och leder bl. a. till en ingenjers- eller ekonomexamen på kandidatnivå (flertalet program). Företagen betalar i regel 500-800 Euro per månad och student under hela studietiden.

### 5.3.3 Redovisning utifrån projektmålen

#### *Regelbundenhet och struktur i kontakterna med det omgivande samhället*

Utvecklingen på *Irland* har tvingat fram en samsyn och ett samarbete mellan akademi, politik och företagande där de arbetar mot gemensamma mål att ersätta företag som flyttat utomlands med nya arbetstillfällen. På Dublin City University används s.k. ”Advisory Boards” som aktiva broar till näringsliv och samhälle.

I *Finland* har de finska yrkeshögskolorna regelbunden kontakt med omvärlden, framför allt genom sina ägare. Yrkeshögskolorna ägs och drivs företrädesvis av en kommun eller av flera kommuner tillsammans. Det finns även en handfull privatägda yrkeshögskolor som drivs i form av stiftelser eller bolag. Ägarstrukturen kan vara både en styrka och en svaghet, då ägarnas skilda intressen kan bromsa nödvändiga förändringar om någon ägare ser detta som en försämring för egen del. En uttalad roll från statsmakternas sida för yrkeshögskolorna är att de skall spela en aktiv roll i den regionala utvecklingen och ha en nära koppling till regionens arbetsliv. Utbildningen i sig är helt yrkesinriktad, vilket gör att den anpassas till de behov som finns på arbetsmarknaden.

Karlsruhe i *Tyskland* är ett tydligt exempel på en region, där regionen lyckats skapa samarbete mellan universitet, forskningsinstitut, fackhögskolor, industri och region/kommun. Det som kännetecknar detta samarbete är långsiktigt strategiskt tänkande och förtroende mellan parterna samt mycket goda ekonomiska resurser. Ett exempel är Engage AG vars roll påminner om våra teknikparker där samarbete finns med universitet och högskolor. Syftet är att ta vara på goda forskningsresultat och omsätta dem till kommersialisering.

I Tyskland finns även utbildningar genom Berufsakademier, som är lärosäten med mycket nära koppling till näringslivet framför allt SME-företag (akademisk professionsutbildning att likna vid coop). Utbildningens innehåll styrs av näringslivets behov och studenterna får lön från företagen under hela studietiden. Systemet medger också att industridoktorander kan ”vaskas” fram.

*LiU* tillämpar en intressant organisationsform för att skapa regelbundet och struktur genom att använda sig av kontaktsektariat i samverkan med kommunerna. Kommunerna driver och finansierar dessa sekretariat men det finns personal på plats från LiU. Regional samverkan betonas här och det verkar finnas tydliga strategier som implementerats i verksamheten.

LiU har också tillsammans med kommunerna bildat Centrum för kommunstrategiska studier - en ”kommunernas akademi”, som leds av en vetenskaplig ledare och en centrumledare. Finansieringen kommer från kommunerna och universitetet.

Ett lyckat exempel från *SLU* är det så kallade Menyprojektet, som vänder sig till mindre livsmedelsföretag och bioteknikföretag och som handlar om behovsanpassad kompetensutveckling där integration sker, på nya sätt, mellan industrin och forskarvärlden. Meny är ett samarbete mellan universitet, högskola och institut med stöd av KK-stiftelsen och arbetar för att öka kontaktytorna mellan forskning och livsmedels- och bioteknikindustrin. Inom projektet arbetar *SLU* med hela det batteri av kompetens som finns hos de deltagande lärosätena och använder sig av ett stort antal instrument för att kunna nå företagen på ett sätt som de bäst kan utnyttja.

#### *Rollfördelning mellan en strategisk, en stödjande och en operativ nivå*

Denna fråga har fått olika lösningar vid samtliga undersökta lärosäten. Det generella problemet bedöms vara att överbrygga glappet mellan den centrala nivån och den operativa nivån på institutionerna.

På *DCU* finns stora ambitioner och där har det tagits fram en strategisk plan där stor vikt läggs vid implementering, konkreta och mätbara åtgärder, utformning av manualer och stöddokument, individuella målsättningar, tydlig ansvarsfördelning samt feed-back. Ett försök till organisatoriskt helhetsgrepp har tagits som dock ännu är för tidigt att bedöma.

*LiU* har nyligen omorganiserat samverkansfunktionen och försökt göra den tydlig. *LiU* Development avser spegla den betydelse som universitet tillmäta samverkan med omgivande samhälle. Organisationen är nätverksuppbyggd men med tydliga organisationsrutor. *LiU* har även konkreta och tydliga mål för samverkansuppgiften. Det finns ett organ kallat Interna kontakter med en person från varje institution som skall slussa förfrågningar, uppdrag till institutionerna. Det har emellertid visat sig svårt att få detta att lyckas. Ett exempel på ett lyckat koncept är Skill Studentkompetens som är en länk mellan studenter och näringsliv i regionen. Som nytexaminerad har studenten möjlighet att via Skill rekryteras direkt till en fast tjänst eller arbeta som konsult under ett halvår för att sedan få fast anställning

På *SLU* används den s.k. Skaramodellen för hantering av projekt. Denna modell visar en tydlig processorienterad organisation där roller växlar över tid och där en tydlig ansvarsfördelning finns.



### *Incitamentsstruktur*

På Arcada yrkeshögskola i *Finland* är principen att när akademisk personal söks anställs endast dem som vill arbeta näringslivsinriktat och som har näringslivsbakgrund. Incitamentsfrågan bedömdes därmed ej vara prioriterad.

Vid *Högskolan i Kristianstad* finns holdingbolaget Uppdrag AB med den primära uppgiften att anordna uppdragsutbildning. Denna organisationsstruktur innebär att de lärare som engageras kan ges bättre ekonomiska incitament för sin insats.

### *Struktur för omvärldsbevakning*

Det är uppenbart att de beslut som nu fattats på *Irland* bygger på en genomgripande omvärldsbevakning och analys av hur den irländska ekonomin har utvecklats och vilka hot som skymtar framöver. Universitetet arbetar med bench-marking som medel för sin omvärldsbevakning. På DCU finns en "expert group on future skills needs" med externa representanter som arbetar med framtidsprognoser.

Även i *Karlsruhe* finns ett genomtänkt strategiskt tänkande, baserat på vad som sker i omvärlden. Samgåendet mellan universitetet och forskningsinstitutet är exempel på detta. Att bli utsett till ett av Tysklands tre elituniversitet kan ses bl. a. som en följd av detta strategiska tänkande.

## 6 Åtgärder och förslag

### 6.1 Inledning

I följande avsnitt redovisas ett antal förslag till åtgärder som är resultatet av de iakttagelser som gjorts utifrån genomförda självvärderingar, omvärldsanalyser, studerande av goda exempel samt vad som framkommit i diskussioner i styr- och referensgrupperna och de erfarenheter som fanns där. Dessa förslag sammantaget utgör några centrala problemområden som dock kan ha olika prioritet vid de olika högskolorna. I presentationen görs ingen rangordning utifrån prioritering då projektet anser att det är av vikt med ett engagemang från ledning och andra inom högskolorna att vara med och göra en sådan prioriteringsordning.

I analysarbetet och framtagandet av förslag har projektmålen varit utgångspunkten. I följande presentation görs dock inte redovisningen enbart med utgångspunkt från dessa mål. Ambitionen har varit att ta fram förslag med hög relevans för dels den inre organisationen på högskolorna och dels för tillväxtfrågorna samt med koppling till de problem som iakttagits. Påpekas bör att även några av de åtgärder som faller inom ramen för den inre organisationen också kan ha koppling till tillväxtarbetet.

### 6.2 Problembilder

Av självvärderingarna och omvärldsanalysen kan det utläsas några tydliga problembilder enligt nedan.

När det gäller *struktur i kontakterna* med omvärlden är det tydligt att det sker en mängd olika kontakter mellan högskolorna och det omgivande samhället men att det saknas regelbundenhet och struktur i dessa kontakter. Allt bygger mycket på enskilda individer, lärare eller studenter, deras intresse och personliga kontaktnät. Detta leder till att högskolorna saknar överblick över vad som händer, vilket i sin tur gör det svårt att kvalitetssäkra, följa upp och värdera.

När det handlar om roller och *rollfördelning* framkommer det bl. a. att organisationen för samverkan upplevs otydlig och att det finns en brist på central samordning och ledning av samverkansarbetet. Det framkommer även att ansvarsfördelningen är oklar vilket ibland skapar förvirring i hanteringen mellan förvaltning och institutioner. De tillfrågade upplever ett gap mellan förvaltning och institutioner där dock en viss överbryggnings

sker via Mötesplats Samverkan eller liknande forum. Avsaknad av operationaliserbara och mätbara mål syns vara ytterligare en brist som är gemensam. Svårigheter att följa upp verksamheten blir ett resultat med de brister som finns.

En slutsats när det gäller *incitament* är att en medveten och genomtänkt strategi och praxis för hur incitament skall stödja och utveckla samverkansuppgiften saknas för samtliga högskolor.

Det finns idag ingen regelbundenhet och struktur i hur högskolorna på central nivå arbetar med långsiktig och övergripande *omvärldsbevakning*, något som är viktigt bl. a. för att kunna minimera risker och kunna agera framsynt. Det finns inget uttalat ansvar hos någon funktion att arbeta övergripande och systematiskt med detta. Det som görs sker individuellt inom den egna professionen helt efter eget intresse och upplevd nytta. Sammanfattningsvis kan konstateras att ett uttalat förhållningssätt eller ställningstagande i frågan saknas på samtliga lärosäten.

När en jämförelse sker mellan de SWOT-analyser som är genomförda i självvärderingarna med den i omvärldsanalysen, framkommer att några av de upplevda svagheter/hoten visar sig vara gemensamma mellan högskolorna och omvärlden. Detta förstärker ovanstående problembild ytterligare. Exempel på detta är:

- att begreppet samverkan är otydligt/oklart,
- att det finns en upplevd brist på tydliga strategier för omvärldssamverkan,
- att det är en otydlig rollfördelning och ett glapp mellan ledning och genomförandeled.

## **6.3 Interna åtgärder på högskolorna**

### **6.3.1 Övergripande verksamhetsåtgärder**

*Tydliggör visioner och strategier*

Det framkommer i självvärderingarna att de strategier för samverkansarbetet som finns inte är tillräckligt kända i organisationen. Detta avspeglar sig, enligt omvärldsanalysen, även utåt där uppfattningen om otydlighet är densamma. Det råder internt en brist på kunskap om strategierna som naturligtvis kan bero på olika saker; brister i förankringen, brister i kommunikationen, att strategierna inte används som styrdokument utan är mer av en

skrivbordsprodukt. Här behövs antingen ett ändrat arbetssätt i framtagandet av strategierna för att komma tillrätta med förankringen eller ett annat sätt att kommunicera dem för att öka tydligheten och få dem att bli ett verktyg i vardagen. Vilket som är den rätta metoden är svårt att avgöra men det kan konstateras att ett tydliggörande är önskvärt. Vikten av en tydlig koppling mellan vision, strategier, verksamhetsplan och verksamhetsuppföljning får här inte glömmas bort.

### *Utveckla och tydliggör incitament*

I de diskussioner som fördes innan projektet startades lyftes frågan om avsaknaden av incitament för att arbeta med omvärldssamverkan kunde vara av betydelse och ligga till grund för den upplevda bristen på engagemang på högskolorna. Detta styrks delvis i de genomförda självvärderingarna.

Av självvärderingarna framgår att Högskolelagens möjlighet till befordran av universitetsadjunkt till universitetslektor på samverkansmeritering ej används i någon större utsträckning. Ett tydliggörande behövs inom lärosätena om att denna möjlighet finns. Det är viktigt att uppmuntra kvalificerade adjunkter att söka befordran på samverkansgrunder och att framför allt göra prefekterna uppmärksamma på detta. Det bör övervägas om de tre högskolorna skulle kunna utforma gemensamma kriterier för bedömning, i syfte att tydliggöra och konkretisera instrumentet som sådant.

*Brist på tid och resurser* är ett av de tyngre skälen till varför de tillfrågade inte arbetar mer med samverkan. Mer uppmärksamhet behöver riktas mot möjligheter för extern finansiering t.ex. genom uppdrag och olika EU-program.

Det finns på samtliga lärosäten olika former av resestipendier eller liknande, dock inte med tydlig inriktning mot samverkansarbete. Detta skulle kunna utvecklas och utnyttjas bättre. Stipendier kan vara ett sätt att skapa de resurser som inte finns i vardagen och vara ett sätt att belöna. Ett förslag är att inrätta någon form av ”brobyggarsstipendium” som skulle kunna finansieras av högskolorna, Västra Götalandsregionen och arbetslivet tillsammans. En annan möjlighet är att högskolorna inrättade ett gemensamt samverkansstipendium – ”Bjertorpsstipendiet” - för framgångsrikt samverkansarbete.

Exempel finns på högskolor som har inrättat ett samverkanspris för att dels premiera dem inom högskolan som har arbetat framgångsrikt med samverkan och dels uppmärksamma dem utanför högskolan som gjort detsamma. Detta sätter fokus på samverkan och kan vara en form av incitament. De

högskolor som inte har detta bör överväga möjligheten att inrätta något liknande.

En metod för att öka kontakter med omvärlden kan vara att använda sig av *jobbrotation* dvs. att låta någon lärare/forskare byta arbete med någon utanför högskolan som i sin tur blir verksam på högskolan. En metod som mycket väl kan fungera som ett incitament för dem som upplever detta som intressant. Detta förekommer redan i några enstaka fall men bör utvecklas vidare.

### *Arbeta med kompetensutveckling av personal*

Projektet menar att kompetensutveckling av personalen är en av nyckelfaktorerna för en framgångsrik verksamhet. Här lyfts några områden och målgrupper fram som är av särskild vikt ur perspektivet omvärldssamverkan.

För ett antal år sedan genomfördes en *gemensam prefektutbildning* mellan de tre lärosätena. Denna var mycket uppskattad och fyllde ett mycket uttalat behov, inte minst som etablerat nätverk för kontakt och samråd. Projektet föreslår att möjligheterna undersöks om en nystart och att detta återigen görs gemensamt mellan högskolorna. I en sådan prefektutbildning bör det skapas en modul som rör omvärldssamverkan, vilket skulle öka möjligheterna för fokus på dessa frågor på institutionerna. Att ta i beaktande är att Högskolan Väst internt har startat ett ledarutvecklingsprogram för prefekter, avdelningschefer på förvaltningen samt avdelningsledare på institutionerna. Projektets bedömning är dock att detta inte hindrar och inte upphäver behovet av att återuppliva en högskolegemensam prefektutbildning i någon form dock med synkronisering av innehållet i åtanke. Även på Högskolan i Borås finns sedan flera år en ledarutbildning, DuCO, i samarbete med andra lärosäten som bör beaktas i framtagande av prefektutbildning.

Med hänvisning till den ovannämnda *utbildningsmodulen som rör omvärldssamverkan* i den föreslagna prefektutbildningen bör också övervägas möjligheten av att utforma en högskolegemensam kurs relaterad till kunskapsbehov mer generellt. Målgruppen för denna är de olika befattningshavare inom högskolan som ansvarar för eller på olika sätt är involverade i samverkansuppgiften. Exempel på kunskapsområden som bör tas upp är tillväxtavtal och EU:s strukturfonder. Andra områden är organisation och processer för professionell hantering av samverkansuppgiften.

Högskoleverket betonar i sin utvärdering vikten av att satsa på *flexibla utbildningsformer* och även Västra Götalandsregionen har detta som ett fokusområde inom utbildning. Samtliga lärosäten arbetar idag i varierande omfattning med distansutbildning men för att utvecklingen inte skall tappa fart

behöver resurser tillföras vidareutbildning av personalen. Det förekommer brist på personal med pedagogisk kompetens för flexibla former vilket är ett hinder för genomförande av verksamheten. Det erbjuds idag kompetensutveckling inom området men det bör övervägas om det inte bör skapas en obligatorisk kurs i distansdidaktik för alla lärare, något som med fördel skulle kunna utarbetas gemensamt mellan högskolorna.

#### *Utveckla Alumniverksamhet*

I Riksrevisionens rapport påpekas att lärosätena bör utveckla alumniverksamhet dvs. verksamhet riktad till före detta studenter. Idag är det endast Skövde av de tre högskolorna som arbetar systematiskt med alumniverksamhet. Högskolan i Borås och Högskolan Väst har sedan flera år sänt ut en tidning till tidigare studenter, men för övrigt går verksamheten på sparlåga även om en omstart planeras på Högskolan i Borås. Att arbeta med alumniverksamhet på ett strukturerat sätt innebär utökade kontaktytor i omvärlden. Att som mindre högskola närmare knyta till sig tidigare studenter i form av gästföreläsare, tillgång till studiebesök på deras arbetsplatser, delade tjänster mellan industri/annan verksamhet och högskolan skapas större inflöde av ”verklighet” i utbildningarna. Detta kan även ge spin-off i form av uppdragsutbildning eller liknande. Projektet föreslår att högskolorna gemensamt lyfter fram alumniverksamheten och drar nytta av varandras erfarenheter i detta sammanhang.

#### *Utveckla uppdragsutbildningen*

I omvärldsanalysen framgår att det finns önskingar om att högskolan är mer aktiv och agerar uppsökande för att hitta samarbetsvägar kring fort- och vidareutbildning. Detta förstärks av Riksrevisionens rapport som påpekar att lärosätena bör stärka och utveckla sitt arbete med uppdragsutbildning. Inget av lärosätena arbetar kontinuerligt uppsökande idag utan är mer av en mottagningsapparat för inkommande förfrågningar när det gäller uppdragsutbildning. En marknad finns men högskolorna måste tydligare ta ställning till om de aktivt vill arbeta med uppdragsutbildning eller inte. I så fall måste fokusområden väljas ut, kanske i en gemensam diskussion mellan lärosätena, och ”säljresurser” tillfogas. Det bör gå att även hitta en modell för att kunna ha en beredskap för lärarna att kunna ta åt sig uppdrag. Detta måste byggas långsiktigt och varje institution måste i ett uppbyggnadsskede avsätta resurser för ändamålet. Förutom att uppdragsutbildningar ger en viss intäkt är mötet med andra verksamheter en viktig källa till kunskapsuppbyggnad för den egna personalen. Uppdragsutbildning bidrar till ökade möjligheter till livslångt lärandet för regionens invånare och stärker långsiktigt konkurrenskraften i regionen.

### *Utveckla riskbedömning och uppföljningsarbete av omvärldssamverkan*

I omvärldsanalysen menar flera att högskolorna måste våga säga nej och våga göra prioriteringar. Förväntningarna är inte att högskolorna måste göra "allt". Ett sätt att bli bättre på att *bedöma vilka projekt* högskolorna skall medverka i är att göra någon form av risk- och intresseanalys. Frågor som bör ställas i en sådan kan exempelvis vara vad högskolan kan vinna på att vara med, vad högskolan kan förlora på att säga nej och om projektet ligger inom ramen för högskolans profil. Ett förslag till ett gemensamt planeringsdokument för risk- och projektbedömning har utformats inom ramen för projektet, se bilaga 2. Förslaget är generellt utformat som en checklista men kan anpassas till respektive högskolas behov.

I självvärderingarna framkommer det att det idag inte sker någon regelbunden *uppföljning* av samverkansarbetet. Både Högskoleverket och Riksrevisionen pekar dock på vikten av att uppföljningar görs. Naturligtvis görs det uppföljningar av enskilda projekt men det finns ingen systematik för var dessa kan finnas och någon kunskapsöverföring till andra i organisationen efter genomfört projekt görs knappast alls. Det saknas även uppföljning på mer övergripande nivå där det går att få en samlad bild av aktiviteter och projekt som genomförts. Detta kan till en del bero på att det råder brist på mätbara och tydliga mål. Det är av yttersta vikt att detta prioriteras i framtiden. Ett sätt att konkretisera detta arbete är att använda sig mer av checklistor och manualer som även är ett sätt att skapa systematik och att säkra kvaliteten i det som görs. Arbetet med att ta fram dessa verktyg skulle med fördel kunna göras gemensamt mellan högskolorna. Nämnade planeringsdokument kan vara till hjälp i detta sammanhang.

### **6.3.2 Rollfördelning och organisering**

Inledningsvis kan här påpekas att det på samtliga tre lärosäten pågår, eller nyligen har genomförts, en översyn av förvaltningsorganisationen som även kan påverka organisationen av det framtida samverkansarbetet. Av de exempel som studerats inom ramen för projektet finns det ingen organisation som synes ha den optimala lösningen och det finns därför ingen modell att kopiera. Det kan konstateras att varje lärosäte måste komma fram till sin enskilda lösning. Dock finns det några saker att framhålla som är viktiga att tänka på när högskolan skall organisera det strategiska, det stödjande och det operativa samverkansarbetet.

Först följer en beskrivning över vad projektet anser ryms inom de olika nivåerna:

- a) *Strategisk nivå*. Den strategiska nivån för samverkan bör finnas centralt; rektor, prorektor, vicerektor/er som leder arbetet med att formulera vision och arbeta fram strategier. Det är viktigt att vara tydlig i detta arbete och att utifrån strategierna formulera mätbara mål i verksamhetsplanen. På strategisk nivå är det viktigt att en helhetssyn finns och att arbetet sker på en övergripande nivå.
- b) *Stödjande nivå*. Den stödande nivån bör finnas både centralt och på institutionerna. Stödet kan exempelvis utgöras av funktionen ”dörren in” såväl på central nivå som på institutionsnivå. Stöd centralt bör förslagsvis även finnas inom områdena kvalitetssäkring, uppföljning, avtalsskrivning och juridik samt vara ledningsstöd i ett samordningshänseende och bidra till en helhetssyn.
- c) *Operativ nivå*. Den operativa nivån för samverkan bör huvudsakligen finnas på institutionerna. Dessa bör ha mätbara mål som följs upp och återkopplas till verksamhetsplanen. Viktigt för samverkan på den här nivån är prefektens ledarskap. Här bör också finnas en kontaktperson/ingång som leder vidare från den centrala ”dörren in”. En sådan funktion är troligtvis både stödande och operativ.

#### *Ange mätbara och tydliga mål*

Högskolorna har mätbara och tydliga mål för utbildning och forskning. Avser högskolan att samverkan skall vara en integrerad del av utbildning och forskning borde upplevelsen vara att tydliga mål även finns för omvärldsamverkan. I de självvärderingar som gjorts upplever dock flera att det saknas tydliga och mätbara mål för samverkansarbetet. Det upplevs att det är vaga målformuleringar som är svåra att mäta och därför är det svårt att veta när verksamheten är lyckosam. Processen med att formulera tydliga och mätbara mål för varje funktion kan vävas in i det årliga arbetet med verksamhetsplanerna. Exempel på sådana mål kan vara antal uppsökande uppdragskontakter eller antal gästföreläsare per utbildning. I detta årliga arbete måste även ett systematiskt arbete med att följa upp dessa uppsatta mål göras.

#### *Tydliggör ansvarsfördelning och befogenheter*

I materialet visar det sig att många anser att det finns brister när det gäller ansvarsfördelning och befogenheter. En konkret åtgärd för att komma tillrätta med problemet är att arbeta fram processer och funktionsbeskrivningar och där tydliggöra vad som åligger var och en och vilket ansvar som finns.



Ett viktigt dokument för att skapa tydlighet är högskolans besluts- och delegationsordning.

#### *Avge gemensamma yttranden och remissvar*

Idag läggs anseelig tid och kraft på att svara på remisser och avge yttranden. Det kan finnas en vinst i att, när så är lämpligt, hantera yttranden eller remissvar gemensamt mellan de tre lärosätena. Det kan handla om resurs-sparande men det skulle även kunna stärka det enskilda lärosätet regionalt och nationellt genom att enas kring en gemensam ståndpunkt. En gemensam process bör tas fram för att kunna åstadkomma detta.

### **6.3.3 Kontaktytor**

#### *Inför externa ledamöter i rådgivande och beslutande organ*

För att öka regelbundenheten i kontakterna med omvärlden föreslås en ökning och en genomtänkt strategi när det gäller antalet externa ledamöter i nämnder och råd på olika nivåer.

Det finns idag extern representation på olika nivåer och i olika utsträckning på de tre högskolorna men projektet föreslår att möjligheterna för en mer genomgripande struktur undersöks. På ledningsnivå handlar det om att prioritera viktiga samarbetspartners som träffas regelbundet i syfte att lyssna av behov och framtidsplaner. Likaså bör lärosätena överväga möjligheten att tillsätta externa ledamöter i samtliga centrala nämnder. På institutionsnivå bör det på ett liknande sätt tas in externa representanter i institutionsnämnd eller liknande för att öka kontinuiteten i kontakterna. Slutligen bör det på programnivå tas in externa ledamöter i programråd för att få en direkt koppling till branschbehov utifrån aktuellt program.

#### *Inrätta "interna samverkansråd" över institutions- och förvaltningsgränser*

Omvärlden upplever ett glapp mellan högskolans förvaltning och dess institutioner och ser inte att högskolan agerar som en organisation. Budskapen kan variera och ansvaret ses som otydligt. Detta upplevs även internt på lärosätena i olika utsträckning. På Högskolan Väst ses Mötesplats Samverkan som en bra fungerande form för informations- och erfarenhetsutbyte och som ett forum där nya samsarbetsområden över institutions- och förvaltningsgränser hanteras. Inrättandet av sådana forum kan vara ett sätt att minska glappet mellan institutioner och förvaltning.

### *Utveckla systematisk hantering av kontakter*

Omvärlden efterlyser tydlighet i kontaktvägarna, att lätt och snabbt hitta in till högskolan. Det efterfrågas ”en dörr in” som underlättar kontaktvägarna och som minskar risken att bli ”slussad” till en mängd olika funktioner/personer inom högskolan innan rätt person nås. Organisatoriskt finns detta redan på högskolorna men upplevelsen utifrån är att detta inte finns. Ambitionen måste därför vara att än tydligare peka ut den funktion som är ”dörren in”, som konsekvent exponeras på t.ex. en webbsida och i annat informationsmaterial. Det centrala i idén ligger i att den som ställer en förfrågan inte skall vara den som ”letar” upp rätt person/funktion genom en mängd olika kontakter utan att detta är en uppgift för den funktion som utgör ”dörren in”.

Samtliga lärosäten har någon form av *kundhanteringssystem* där kontakter, offerter, avtal, kursplaner för uppdragsutbildningar läggs in. Syftet med sådana system är att möjliggöra en professionell hantering av kunder och kontakter. För att kunna agera professionellt inför t.ex. ett besök på ett företag måste det finnas tillgänglig kunskap om vilken relation lärosätet har till detta företag, vilka samarbeten som finns, vilka andra personer som varit involverade tidigare. Det handlar om att underlätta informationshanteringen mellan olika grupper, att möjliggöra uppdatering av kundinformation, att öka effektiviseringen genom att kunna ta del av varandras kursupplägg och offerter m.m.

De system som finns på lärosätena idag används inte fullt ut, uppfyller inte alltid de behov som finns och används framför allt inte på ett professionellt sätt. Lärosätena måste tydligare ange de funktioner som skall använda systemet och möjliggöra användandet för dessa (t.ex. genom utbildning) och införa ett nytt arbetssätt. Projektet föreslår att högskolorna gemensamt kartlägger behov, innehåll och utformning av respektive existerande system och därefter undersöker möjligheten att på sikt använda samma system.

*Informationssystemen* inom respektive högskola fungerar förhållandevis väl. Det är emellertid angeläget att högskolorna tar i beaktande att samverkansuppgiften i sin integrerade roll engagerar många medarbetare med olika funktioner och att dessa måste ha tillgång till relevant information och fakta för att kunna fullgöra sina uppgifter. Detta gäller såväl planering som genomförande och uppföljning. Alla berörda bör därför ha tillgång till dessa informationssystem. Exempel på fakta och information som berör ett flertal medarbetare är material kopplade till regionala och delregionala tillväxtavtal, information om pågående externa projekt, EU:s olika program samt internationella samarbetsavtal.

## 6.4 Åtgärder med tillväxtfokus

### *Öka synligheten hos nationella aktörer*

Samarbete mellan lärosäten är något som framhålls som viktigt hos flera svenska nationella aktörer inom utbildning och forskning. Inte minst i finansieringshänseende bör våra tre högskolor arbeta mer för att synas tillsammans hos exempelvis Vinnova, Nutek och KK-stiftelsen. Varje lärosäte behöver forma en strategi för detta agerande och eventuellt välja ut några prioriterade aktörer som ”bearbetas” extra aktivt.

### *Skapa ett Watch Tower för omvärldsbevakning*

Av de studier som genomförts i projektet har det inte framkommit några framstående exempel på organiserad omvärldsbevakning som är överförbara till våra förhållanden. Dock avspeglades vikten av detta både i Tyskland och på Irland där bl. a. bench-marking var en metod som användes. Tydligt är att det bör ligga på ledningsansvar att lämpliga former skapas inom respektive högskola för att hantera omvärldsbevakning samt att sprida den kunskap detta ger.

De tre högskolorna har tidigare diskuterat ett projekt kallat Watch Tower. Syftet med det projektet är att högskolorna gemensamt genom sina existerande eller nybildade nätverk skall få tillgång till information om utvecklingstendenser i omvärlden på ett systematiskt sätt. Resultaten från ett sådant arbete skall kunna användas för högskolornas egen utveckling men bör även kommuniceras med näringsliv, organisationer och förvaltningar för vilka resultaten också har relevans. På nationell nivå förekommer försök att skapa sådana framtidsscenarier, till exempel Teknisk Framsyn. Högskolorna bör undersöka möjligheterna att bilda ett sådant Watch Tower ensamma eller tillsammans med aktörer såsom exempelvis Västra Götalandsregionen. I förlängningen bör övervägas att skapa eller knyta sig till existerande delregionala eller branschvisa arenor för kunskaps- och erfarenhetsöverföring.

En fråga att ta ställning till är dock huruvida omvärldsbevakning kan formaliseras och struktureras i syfte att vara förberedd på att göra rätt saker. Ett sätt är att se detta som en del av det dagliga samtalet, i arbetsrummen eller vid lunchbordet, och att det är fråga om en kultur. Inom högskolorna ligger den stora utmaningen i att försöka få med omvärldsbevakning i det dagliga samtalet, att skapa en dynamisk kultur kring företeelsen som sådan.

### *Öka deltagandet i arbetet med regionala tillväxtprogram (RTP)*

Av regleringsbrevet framgår att högskolorna skall medverka i arbetet med tillväxtfrågorna och samverka med den aktör som har ansvaret. Även Riksrevisionen påpekar i sin rapport att högskolorna bör stärka och utveckla sitt arbete i de regionala tillväxtprogrammen. I projektets omvärldsanalys efterfrågas en ökad dialog med högskolorna och i självvärderingarna framkommer att högskolorna är positiva till ett mer aktivt deltagande i framtagandet av de nya tillväxtprogrammen för 2008-2010/13. I Skaraborg och Sjuhärad fungerar detta förhållandevis bra idag medan det i Fyrbodal behöver förbättras. Västra Götalandsregionen och Kommunalförbunden är positiva till en ökad dialog vad gäller RTP.

### *Skapa fastare former för möten mellan Västra Götalandsregionen, kommunalförbunden och högskolorna*

Som viktiga samarbetspartners ur tillväxtperspektiv ses både Västra Götalandsregionen och Kommunalförbunden. Här upplevs idag brister i regelbundenhet och struktur från samtliga. Det finns heller ingen samlad bild hos högskolorna över vilka konstellationer och grupperingar högskolorna har representanter i. Här behövs ett kartläggningsarbete genomföras som sedan efterföljs av ett ställningstagande kring vilka konstellationer högskolorna bör ingå i. Kontaktpersoner bör utses och mötesforum skapas.

I de diskussioner som följt Bjertorpsavtalet har rektorerna på de tre lärosätena gemensamt uttalat att tillväxtfrågorna är ett sådant område som lärosätena med fördel kan arbeta med gemensamt. Här bör därför en gemensam grupp bildas där de ansvariga för tillväxtfrågorna ingår. Kopplat till Västra Götalandsregionens förväntningar och synpunkter är det viktigt att högskolorna inom detta område agerar gemensamt. Detta arbete har påbörjats under projekttiden då initiativ tagits från högskolorna att bilda en gemensam dialoggrupp för regelbundna möten med Västra Götalandsregionen. Där ingår också SLU, Göteborgs universitet och Chalmers. Syftet är att skapa en regelbundenhet och systematik i dialogen samt skapa möjlighet att påverka utformningen av regionens tillväxtprogram.

### *Öka deltagandet i aktuella kunskaps- och innovationsarenor*

I självvärderingarna framkommer att det anses av betydelse att högskolorna är aktiva i befintliga nätverk. I Högskoleverkets utvärdering av samverkan påpekas att högskolorna måste vara aktiva i innovationssystemen. Det finns idag åtminstone tre uttalade arenor för innovationer och klusterbildning i omlandet runt de tre högskolorna; Innovatum i Trollhättan, Espira Tillväxtcenter i Borås och Gothia Science Park i Skövde. Högskolorna är redan idag aktiva på dessa arenor men ytterligare fokusering och prioritering be-

höver ske. Högskolorna kan härigenom få tillgång till ny kompetens och nya nätverk som kan bidra till utveckling av verksamheten. Det finns dessutom i varje delregion eller gemensamt över regiongränserna redan bildade nätverk inom exempelvis olika branscher där högskolan är mer eller mindre delaktiga. Det saknas dock en helhetsbild över vilka nätverk som finns och vilka högskolorna är aktiva i. Ett kartläggningsarbete måste genomföras med efterföljande prioriteringar.

### *Bilda delregionala kompetensråd*

I flertalet kommuner finns idag någon form av kompetensråd där olika parter inom utbildningsväsendet (högskola, studieförbund, andra utbildningsanordnare, kommunal vuxenutbildning) och närliggande verksamheter (såsom arbetsförmedling och försäkringskassa) träffas och diskuterar gemensamma frågor. Denna struktur med kommunvisa råd upplevs från högskolornas sida som ineffektivt och resurskrävande att medverka i. Förslaget är att istället bilda delregionala kompetensråd där högskolorna är aktiva men där samordningsansvaret ligger på kommunalförbunden. Detta skulle bidra till regelbundenhet och struktur i kontakterna och ge alla inblandade parter underlag för utveckling av respektive verksamhet. Här är det även viktigt att det internt inom högskolorna finns en struktur för återförande av information från omvärlden om detta skall ge avtryck i verksamheten.

### *Utveckla studentbaserade utbildningsmodeller mot små och medelstora företag (SME)*

I Västra Götaland återfinns cirka 113 000 företag och av dessa är ungefär 112 000 SME-företag. Dessa har ett uttalat behov av kompetensutveckling som emellertid ofta är av smal karaktär och där önskemål finns om att utbildningen skall förläggas utanför normal arbetstid samt gärna också på distans. SME-företagen har också ett intresse av att tillförsäkra sig kompetent personal genom högskolans grundutbildningar, gärna knutna till praktik.

De utbildningsmodeller som finns idag med arbetsplatsanknutna inslag engagerar främst större företag, kommuner och offentlig verksamhet. Modellerna syftar till, att genom att varva teori och praktik, få en ökad förståelse för och kunskap om dagens arbetsliv och aktuella yrkesområden. För dessa modeller (t.ex. coop, fadderföretag, praktik, verksamhetsförlagd utbildning) är samarbete med arbetslivet en naturlig och nödvändig del och här skapas former för regelbundenhet och struktur. Projektet ser det som nödvändigt att försöka utveckla en utbildningsmodell som även kan passa SME-företag då det idag inte finns någon renodlad sådan. Detta är något som med fördel skulle kunna göras gemensamt mellan högskolorna. En modell värd att notera är Uppdrag 24, som startade på Högskolan i Skövde, och som under

projekttiden nu har spridit sig både till Högskolan Väst och Högskolan i Borås. Det är ett konkret exempel på en form för studenter och arbetsliv att hitta varandra genom kortare uppdrag som kan leda vidare till examensarbeten, praktikplatser eller arbete, ett koncept som mycket väl passar SME-företag.

## 6.5 Nyckelaktörer

När det gäller arbetet med omvärldssamverkan finns såväl interna som externa nyckelaktörer. De interna nyckelaktörerna utgörs primärt av högskoleledning och prefekter, vilka har det övergripande ansvaret för samtliga högskolans uppgifter. Det är betydelsefullt såväl internt som externt vilka signaler ledningen skickar ut vad gäller högskolans syn på omvärldssamverkan.

Högskolorna har redan en mängd upparbetade samarbeten med externa samarbetspartners men högskolorna inser inte alltid värdet av dessa redan upparbetade kontakter och vikten av att vårda och utveckla dem. Som framkommer i omvärldsanalysen fungerar existerande samarbeten överlag bra. Det framkommer dock att från omvärlden efterlyses en tätare dialog. För att möjliggöra en tät dialog och utveckling av nuvarande samarbete krävs att högskolorna prioriterar bland sina partners och koncentrerar samverkan på ett antal väl definierade aktörer som högskolan arbetar kontinuerligt med.

Följande regionala och lokala aktörer bedöms av projektet vara särskilt viktiga för genomförandet av högskolans samverkansuppgift:

- Västra Götalandsregionen.
- Kommunalförbunden.
- Teknikparker (Innovatum, Espira Tillväxtcenter och Gothia Science park).
- Lärcentra och högskolecentra i delregionerna.
- Regionala utvecklingscentra (RUC eller motsvarande) vid respektive lärosäte.
- Regiongemensam samverkansgrupp (RGS) med undergrupper för vårdutbildningarna.
- Enskilda större arbetsgivare/företag.
- Branschvisa och/eller geografiska kluster av SME-företag.
- Intresseorganisationer (Svenskt näringsliv, Västsvenska industri- och handelskammaren, Företagarna).

Detta innebär inte att det ej kan finnas andra viktiga samarbetspartners för respektive lärosäte. Det är alltid till sist den egna högskolan som definierar sina prioriterade nyckelaktörer.

Som alltid är det svårt att sätta punkt, men nu görs det och härmed överlämnas rapporten till uppdragsgivaren och vårt uppdrag anses slutfört.

Trollhättan den 25 april 2007

*Anna Hallberg & Hans Holmqvist*

## Referenser

1. Västra Götalands högskolor (2004). *Bjertorpsdeklarationen*.  
[http://www.vgh.se/extra/pod/?id=1004&module\\_instance=1&action=pod\\_show](http://www.vgh.se/extra/pod/?id=1004&module_instance=1&action=pod_show)
2. Utbildningsdepartementet (Prop 2001/02:15). *Den öppna högskolan*.  
<http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/1647>
3. Högskoleverket (2004). *Högskolan samverkar*. Högskoleverkets rapportserie 2004:38 R.  
<http://web2.hsv.se/publikationer/rapporter/2004/0438R.pdf>
- Högskoleverket (2005). *Högskolan samverkar – goda exempel*. Högskoleverkets rapportserie 2005:9 R.  
<http://web2.hsv.se/publikationer/rapporter/2005/0509R.pdf>
4. *Vinnovas nyckelaktörsprogram* (2006).  
<http://www.vinnova.se/Verksamhet/Kommersialisering/Nyckelaktorer/>
6. Näringsdepartementet (2007). *Analysunderlag för den nationella strategin för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007-2013*.  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/07/96/09/e9eb0815.pdf>
7. Västra Götalandsregionen (2005). *Vision Västra Götaland – Det goda livet*. [http://www.vgregion.se/vgrtemplates/Start\\_56499.aspx](http://www.vgregion.se/vgrtemplates/Start_56499.aspx)
8. Riksrevisionen (2005). *Tillväxt genom samverkan? Högskolan och det omgivande samhället* Riksrevisionen RiR 2005:2.  
<http://www.riksrevisionen.se/templib/pages/EArchiveSearchPage.aspx?id=559>
10. Eurofutures AB. (2005). *Utvärdering av Campus Sjuhärad år 2002-2005*.  
<http://www.campussjuharad.hb.se/Utvärdering%20Campus%20Sjuhärad.pdf>



## Övriga referenser

Företagarna (2001). *Kunskap i samverkan – mötet mellan högskola och småföretag*. <http://www.foretagarna.se/>

Högskoleverket (2006). *Samverkan på lika villkor? Redovisning av en internationell studie och ett seminarium*. Rapport 2006:56 R. <http://www.hsv.se/publikationer>

Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA (2006). *Framtidens universitet*. <http://www.iva.se/fu>

Sigrén P. (Red), Carlsson G., Hattinger M., & Södermyr, A. (2005). *Samverkan för en Bättre kompetensutveckling. En kvalitativ utvärdering av flexibla arbetsformer mellan Näringsliv – Högskola – Lärcentrum med deltagaren i centrum*. Rapport från Västra Götalands Högskolor nr 1:2005.

[http://www.hb.se/clu/Rapporter/VGH/Rapport\\_1\\_VGH.pdf](http://www.hb.se/clu/Rapporter/VGH/Rapport_1_VGH.pdf).

Sigrén P., & Palmqvist, A. (2006). *Samverkan för en bättre kompetensutveckling. Genomströmning, avhopp och rekommendationer*. Rapport från Västra Götalands Högskolor nr 2:2006.

[http://www.hb.se/clu/Rapporter/VGH/Rapport\\_2\\_VGH.pdf](http://www.hb.se/clu/Rapporter/VGH/Rapport_2_VGH.pdf)

Västra Götalandsregionen. (2006-2007). *Den företagssamma förvaltningen? Nationella och internationella exempel på hur offentlig förvaltning kan underlätta för entreprenörskap och företagande*.

[http://www.vgregion.se/vgrtemplates/Start\\_39035.aspx](http://www.vgregion.se/vgrtemplates/Start_39035.aspx)

Westlund, H. (2003). *Regionala effekter av högre utbildning, högskolor och universitet. En kunskapsöversikt*. Working paper 2003:28. Institutet för tillväxtpolitiska studier (itps). Institutet för studier av utbildning och forskning (SISTER).

<http://www.sister.nu/pdf/WP%2028%20WESTLUND.pdf>

Westlund, H., Deiacco E., & Johansson, M. (2005). *Utvärdering av delegationen för regional samverkan om högre utbildning*. Institutet för Tillväxtpolitiska Studier rapport, A2005:014 (itps) Elanders. Stockholm. [http://www.netpub.se/hotel/itps/4282/pdf/A2005\\_014.pdf](http://www.netpub.se/hotel/itps/4282/pdf/A2005_014.pdf)

## Länk- och ordlista

**Almi:** <http://www.almi.se/>

**Arcada i Helsingfors:** <http://www.arcada.fi/>

**Berufsakademie, Karlsruhe:** <http://www.ba-karlsruhe.de>

**Bolognadeklarationen:** Ett samarbete om högre utbildning mellan 45 europeiska länder.

<http://www.regeringen.se/sb/d/1895/a/12632;jsessionid=a95XhKFxibn7>

**Bättrekonceptet:** <http://www.battre.se/>

**Campus Sjuhärad:** <http://www.campussjuharad.hb.se/>

**DCU:** Dublin City University. <http://www.dcu.ie/>

**Enterprise Ireland:** <http://www.enterprise-ireland.com/>

**Espira Tillväxtcenter/Sjuhärads kommunalförbund:**  
<http://www.espira.se/>

**Exportrådet:** <http://www.exportradet.se/>

**Företagarna:** <http://www.foretagarna.se/>

**Forschungszentrum Karlsruhe:** <http://www.fzk.de/>

**Gothia Science Park:** <http://www.gsp.se/>

**Göteborgs universitet:** <http://www.gu.se/>

**HKR:** Högskolan i Kristianstad. <http://www.hkr.se/>

**HSV:** Högskoleverket. <http://www.hsv.se/>

**Högskolan i Borås:** <http://www.hb.se/>

**Högskolan i Skövde:** <http://www.his.se/>

**Högskolan Väst:** <http://www.hv.se/>

**Högskolecentrum Bohuslän:** <http://www.hcb.se/>

**Högskolecentrum Lysekil:** <http://www.lysekil.se/>

**Högskolecentrum Vänersborg:** <http://www.vanersborg.se/>

**Innovatum AB:** <http://www.innovatum.se/>

**ITPS:** Myndighet med uppdrag att bidra till en insiktsfull tillväxtpolitik.  
<http://www.itps.se/>

**KK-stiftelsen:** Stiftelsen för kunskaps och kompetensutveckling arbetar för att stärka Sveriges konkurrenskraft. <http://www.kks.se/>

**LiU:** Linköpings universitet. <http://www.liu.se/>

**Lärcentra i Västsverige/Westum:** <http://www.westum.se/>

**Kommunalförbundet Fyrbodals:** En samarbetsorganisation som ska arbeta för en sammanhållen, enkel och mer rationell hantering av de mellankommunala frågorna. <http://www.fyrbodals.se/>

**Lärcentra:** <http://www.larcentra.se/>

**Nutek:** Verket för näringslivsutveckling. <http://www.nutek.se/>

**Nätverket för kommunala lärcentra/Nitus:** <http://www.nitus.se/>

**SCB:** Statistiska Centralbyrån. <http://www.scb.se/>

**SLU:** Sveriges Lantbruksuniversitet. <http://www.slu.se/>

**SME:** Små- och medelstora företag

**Svenskt Näringsliv:** <http://www.svensktnaringsliv.se/>

**Tampere yrkeshögskola:** <http://www.uta.fi/english/>

**Tillväxt Skaraborg/Skaraborgs kommunalförbund:** Har som huvudsaklig uppgift att i Skaraborg samordna genomförandet av tillväxtprogrammet. <http://www.tillvaxtskaraborg.se/>

**VGR:** Västra Götalandsregionen <http://www.vgregion.se/>

**Vinnova:** Myndighet som ska bidra till att höja tillväxten och välbefindandet i hela landet. <http://www.vinnova.se/>

**Västra Götalands högskolor:** <http://www.vgh.se/>

**Västsvenska industri – och handelskammaren:**  
<http://www.handelskammaren.net/item.aspx?id=1>

**Västsvenska kontaktnätet för flexibelt lärande:**  
<http://www.vkf-samverkan.se/>

**Yrkeshögskolan Sydväst:** <http://www.sydvast.fi/>

**Örebro universitet:** <http://www.oru.se/>

# BILAGA 1

## Utdrag ur Nationella utvärderingar av samverkansuppgiften

I följande avsnitt återges slutsatser och rekommendationer, som bedöms vara av relevans och intresse för projektet, från tidigare genomförda nationella utvärderingar som rör samverkansuppgiften.

### Högskoleverkets utvärdering

Högskoleverket (HSV) utvärderade våren 2004 universitetens och högskolornas samverkan med omvärlden. HSV:s rapport *Högskolans samverkan* från december 2004 hade som syfte att ge perspektiv på och kunskap om hur universiteten och lärosätena samverkar med omvärlden. Ett mål är också att bidra till utvecklingen inom området.

Samverkan skall, enligt HSV, utvecklas utan att riskera den akademiska integriteten och omfatta hela det omgivande samhället. Universitet och högskolor skall enligt utvärderingen:

- Vara en mottagare av erfarenheter och problem från företag och organisationer.
- Genomföra fort- och vidareutbildning i samarbetet med viktiga intressenter.
- Öka beredskapen för ett livslångt lärande, bl. a. genom att utveckla flexibla studieformer.
- Informera om möjligheten att vända sig till universitetet för information ”av olika slag”.
- Medverka i det fortsatta arbetet med de regionala tillväxtavtalen.
- Öka samverkan med offentlig sektor.
- Uppmärksamma allmänheten som idag är en bortglömd intressent.
- Ge forskare utbildning i forskningskommunikation/fortbildning.
- På olika sätt arbeta med barn och ungdomar som målgrupp.

HSV tolkade utifrån statsmakternas intentioner målen för samverkan som:

1. Demokratiutveckling
2. Kunskapsutveckling och tillväxt
3. Bättre utbildning

HSV bedömningsgrunder för målet *demokratiutveckling* (att informera om sin verksamhet):

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

HSV bedömningsgrunder för målet *kunskapsutveckling och tillväxt*:

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

HSV bedömningsgrunder för målet *bättre utbildning*:

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

## Riksrevisionens granskning

Riksrevisionens granskning av arbetet med samverkan, *Tillväxt genom samverkan? Högskolan och det omgivande samhället*, publicerades i februari 2005 och är inriktad på två frågor:

- Har regering och lärosäten skapat goda förutsättningar för en tillväxtbefrämjande samverkan mellan högskolan och det omgivande samhället?
- Har regeringens redovisning av samverkansuppgiften till riksdagen varit tydlig och konkret?

Riksrevisionen bedömer bl. a. att det inte finns några hinder för att använda anslagen för grundutbildning och forskning till samverkan.

I bedömningen påpekas även att:

- Flertalet av lärosätenas styrdokument för samverkansuppgiften saknar en konkret åtgärdsplan som syftar till att uppnå ett specificerat mål.
- Styrdokumenterna är svåra att följa upp.
- Lärosätens skall medverka till att målen för den regionala tillväxtpolitiken uppnås.
- Lärosätena bör bli mer aktiva i sitt arbete att erbjuda uppdragsutbildningar.
- Det är viktigt att få mer detaljerade kunskaper om hur lärosätena faktiskt följer upp sina studenter.
- Lärosätena bör utveckla alumniverksamhet.

Regeringen bör överväga:

- att förtydliga och definiera samverkansuppgiften genom att utarbeta tydliga mål för vad som bör åstadkommas,
- att förbättra uppföljningen av lärosätenas samverkansarbete,
- att vidta åtgärder som möjliggör en tydlig och konkret redovisning till riksdagen vad gäller utvecklingen av samverkansuppgiften och
- att vidta åtgärder så att erfarenheter av samverkan får genomslag i det akademiska meriteringssystemet.

Lärosäten bör överväga:

- att se över innehållet i, och uppföljningen av, de strategier och handlingsplaner som ska styra samverkansarbetet,
- att vidta åtgärder som dels bättre integrerar samverkansuppgiften i forskarutbildningen, dels förbättrar de forskarstuderandes möjligheter att samverka samt
- att stärka och utveckla sitt arbete i de regionala tillväxtprogrammen och med uppdragsutbildningen.

### **Institutet för tillväxtpolitiska studier**

Rapporten *”Regionala effekter av högre utbildning, högskolor och universitet”* från Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS, från 2003 är en kunskaps- och forskningsöversikt över vad som sker inom den högre utbildningens regionala effekter. I samband med denna utredning gjorde Institutet för studier av utbildning och forskning, SISTER, i juni 2003 en översikt av samverkansarbetet vid tolv utvalda universitet och högskolor. Några av resultaten sammanfattas nedan:

- Samverkansuppgiftens status förefaller vara väl prioriterad utifrån hur den presenteras på hemsidor.
- Enligt riksdagens beslut ska varje lärosäte utarbeta ett handlingsprogram för samverkansuppdraget, där de ska redovisa vad de gör för att utföra uppdraget. Ett sådant handlingsprogram finns endast vid fem av de tolv undersökta lärosätena.
- Det är mer vanligt att de mindre universiteten och högskolorna explicit riktar sig mot det regionala i sina formuleringar om samverkan. De större universiteten låter det ofta stå osagt vad som menas med ”det omgivande samhället”.
- Det förefaller vara mycket ovanligt att samverkansprojekten utvärderas.
- Hos personal på högskolor med längre erfarenhet av samverkansprojekt finns kritik mot ”projektifiering” av samverkansåtgärderna. Erfarenheterna visar att det krävs långsiktig hållbar finansiering av samverkansverksamheten.

I rapporten diskuteras även effekterna av samverkan och att samverkan kräver ett genomtänkt agerande. Övriga effekter av högskolan uppstår främst i och med att den utför sin ”första uppgift”, utbildningen, och till viss del genom att den utför sin ”andra uppgift”, forskningen. Samverkans-

uppgiften innebär däremot ett nytt aktivitetsområde och att högskolans aktiviteter inte bara styrs av inomvetenskapliga hänsyn. En möjlig tolkning blir att samverkan på sikt *kan* komma upp i nivå med de andra två, men att detta kräver grundläggande förändringar i såväl högskolans formella incitamentsstruktur som i dess sociala kapital, något som knappast kan ske utan stöd från högskolans personal.

## **Delegationen för regional samverkan om högre utbildning**

Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS, fick i januari 2005 uppdraget att utvärdera *Delegationen för regional samverkan om högre utbildning* (Samverkansdelegationen) vilken var verksam 2002-2004. Delegationen inrättades av regeringen med uppgift att stimulera regionalt samarbete mellan universitet eller högskolor och kommuner, landsting, länsstyrelser eller motsvarande organ. Delegationen förfogade över 50 miljoner/år. Målet för delegationens arbete var, om än svagt uttalade, dessa:

- att genom experimentella åtgärder höja valda delar av humankapitalets nivå och anpassa det till den lokala arbetsmarknadens behov – och därigenom stärka ortens/regionens tillväxtpotential och
- att bidra till skapandet av nytt socialt kapital för lokal och regional utveckling genom att på dessa nivåer knyta samman politik för högre utbildning, arbetsmarknadspolitik och näringspolitik och därigenom skapa exempel på kraftsamling för lokal och regional utveckling.

I rapporten framgår att många av de projekt som beviljats medel varit lyckosamma. Det finns samtidigt en rädsla för risken att detta är engångsprojekt som ej ger avtryck i verksamheten. Det bedöms dock att det första av de två målen har delegationen lyckats uppfylla. Det kommenteras också i rapporten att det finns strukturproblem som begränsar effektiv samverkan mellan aktörerna.

Det kan noteras att t.ex. högskolornas samverkansenheter eller motsvarande organ endast deltagit i ett fåtal av delegationens projekt och att dessa projekt varit de som varit inriktade på allmänt nätverksbyggande och inte konkreta utbildningar. Det betyder att de projekt som syftat till mer konkret samverkan i huvudsak burits upp av eldsjälar på institutionsnivå. Detta faktum verkar tala för att högskolans dominerande metod att fullgöra samverkansuppgiften – särskilda enheter för samverkan – inte är det optimala.



Det går även att påvisa att en mer långsiktig tidshorisont är nödvändig för samverkansarbetet. Mer tid för planering och precisering av uppdrag och utvärderingsbara mål, såväl för den nationellt samordnande aktören som för det enskilda projektet. Det innebär medvetna satsningar på att dra in och förankra företagen i samverkansprojekten. Det innebär vidare utrymme för mer långsiktiga projekt med resurser för systematisk uppföljning och ”coaching”.

Avslutningsvis kan några relevanta frågor ställas:

- Blir samverkansprojekten ett andningshål för enskilda eldsjälar, dåligt integrerade i de samverkande organisationerna? Hur mycket nytt socialt kapital har då åstadkommit?
- Har ”rätt” aktörer varit med och har de varit tillräckligt engagerade för att det skall kunna påvisas att några regionala effekter uppnåtts?

## Bilaga 2

### Planeringsdokument inför samverkansprojekt modell "Riskhantering" ERM

*Checklistan är avsedd att fungera som underlag för beslut om deltagande i samverkansprojekt. Den kan användas som underlag för egen analys, som underlag för godkännande och beslut av chef, och som underlag för en ev framtida utvärdering av projekt.*

Lärosäten som använder riskbedömning har lättare att identifiera konkreta fördelar. En checklista av modell nedan skapar systematik i analyserna av risk, underlättar identifiering och utvärdering av processer, ger tillfällen till att finna möjligheter och främjar självkritiskt tänkande. Projekthanteringen styrs och genomförs bättre, den främjar och underlättar samarbete över institutionsgränder och mellan institution - förvaltning och höjer medvetandet om gemensamma processer, vilket skapar högre deltagande i projekten.

Erfarenheter från Storbritannien visar att de lärosäten som har mest nytta av riskhantering är de som ser till alla aspekter på sina aktiviteter, inklusive akademisk kvalitet och som involverade många olika grupper inom lärosätet. Ansträngningar måste dock göras för att sammanföra top-down perspektivet med bottom-up perspektiv.

Risk management (riskhantering) handlar om att identifiera möjliga avvikelser och hot från det planerade och önskvärda, och att ta hand om dessa för att maximera möjligheterna, minimera förlusterna, ge bättre beslutsunderlag och förbättra resultaten. Genom riskmanagement utnyttjas företags/organisationens resurser bättre såväl materiellt, ekonomiskt som personellt. Organisationer/företag som hanterar sina risker effektivt och professionellt kommer med större sannolikhet att nå sina mål och det till en lägre total kostnad.

## 1. Förutsättningar; resurser, kompetens, infrastruktur, tid

### 1.1. Resurser (Frågetecknet står för Tveksamt, osäkert)

Hur ser finansieringen ut? Interna medel krävs? Ja  Nej  ?

Vem står för motfinansiering? \_\_\_\_\_

Kortsiktigt åtagande eller långsiktigt? \_\_\_\_\_

Finns finansiering säkerställd över hela projekttiden? Ja  Nej  ?

Externa projektmedel lärosätets insats **totalt** i pengar

--	--

Är det tydligt vilken ekonomisk återrapportering som krävs? Ja  Nej  ?

Vilka interna/externa informationsinsatser krävs? Är kostnader för detta inkluderat i totalkostnaderna?

---

---

Görs det en cost-benefit-analys? Ja  Nej  ?

### 1.2. Kompetens

Finns fast anställda som kan användas eller krävs nyrekrytering/projektanställning?

---

---

Kommer huvudansvarig att arbeta helt eller delvis inom projektet? Ja  Nej  ?

Har planerad projektledning erfarenhet av att driva projekt? Ja  Nej  ?

Har planerad projektledning rätt kompetens för uppdraget? Ja  Nej  ?

- Finns det "eldsjälar", nyckelpersoner som driver projektet? Ja  Nej  ?
- Är projektet beroende av nyckelpersonerna? Ja  Nej  ?
- Utgör projektets deltagare rätt "mix"? Ja  Nej  ?
- Kan projektdeltagarna räkna med kompetensstöd från institutionen/rna? Ja  Nej  ?
- Om projektanställning krävs, finns efterfrågad kompetens att få tag på? Ja  Nej  ?

### 1.3. Infrastruktur

- Kommer projektet att ha tillgång till adekvat datorstöd? Ja  Nej  ?
- Är bibliotek/informationshantering beredd att bistå med resurser? Ja  Nej  ?
- Finns lokaler tillgängliga för projektanställda? Ja  Nej  ?
- Måste lokaler hyras in och i så fall, är dessa kostnader inkluderade? Ja  Nej  ?

### 1.4. Tid

- Finns det en tydlig deadline för projektet? Ja  Nej  ?
- Är tidsperioden för projektet rimlig och realistisk? Ja  Nej  ?
- Finns tidpunkt för avrapportering/utvärdering av projektet? Ja  Nej  ?

## 2. Lärosätets uppdrag, "the Mission"

### 2.1. Inriktning och kongruens

- Stämmer projektets mål och inriktning med regleringsbrevet? Ja  Nej  ?
- Kan projektets mål och inriktning inrymmas i lärosätets vision? Ja  Nej  ?
- Ligger det inom ramen för strategierna för utbildning och forskning? Ja  Nej  ?

Finns målet för projektet inkluderat i lärosätets strategier för samverkan? Ja  Nej  ?

Utgör projektet en del i någon av lärosätets vitala forskningsmiljöer? Ja  Nej  ?

Stödjer målet för projektet de regionala tillväxtprogrammen? Ja  Nej  ?

## 2.2. Ledningens stöd

Finns ett uttalat stöd för projektet i institutionens ledning? Ja  Nej  ?

Är projektet av stort intresse för högsta ledningen/ rektor? Ja  Nej  ?

Har projektet hög prioritet inom lärosätet? Ja  Nej  ?

Finns det risk för att motstånd mot projektet kan uppstå om resultaten uppfattas som ett hot mot bestående strukturer? Ja  Nej  ?

Kan förändringar i lärosätets ledning under projekttiden leda till förändringar av prioriteringar? Ja  Nej  ?

## 3. Lokala förutsättningar, miljö, aktiviteter

### 3.1. Miljön för projektet

Är arbetsområdet nytt för verksamheten/institutionen? Ja  Nej  ?

Finns klara direktiv/plan för projektet? Ja  Nej  ?

Ämnar man utnyttja den erfarenhet som finns inom organisationen? Ja  Nej  ?

Hur: \_\_\_\_\_

Kommer projektresultatet att påverka institutionens arbete/rutiner? Ja  Nej  ?

Finns det ”projektrötthet” i organisationen? Ja  Nej  ?

Är det mycket annat på gång som tar energi? Ja  Nej  ?

Om Ja, vad?

---

Finns det kopplingar till andra pågående projekt? Ja  Nej  ?

Finns det andra liknande projekt vid andra lärosäten? Ja  Nej  ?

Antal studenter i utbildning inom detta ämnesfält?

---

### 3.2. Planerade aktiviteter

Är andra institutioner/avdelningar införstådda med projektet och dess effekter? Ja  Nej  ?

Vem upprättar och ansvarar för projektorganisationen?

---

---

Hur kommer man att upprätthålla kommunikationen mellan deltagarna?

---

---

Kommer projektet att bidra till kunskapsutvecklingen på institutionen? Ja  Nej  ?

Hur ska resultatet av projektet användas?

---

---

Hur ska återföringen till institutionen ske?

---

---

## 4. Samarbete med externa parter, regional dimension

### 4.1. Parter

Vilka parter vid andra lärosäten kommer att delta?

---

---

Vilka övriga parter deltar?

---

---

Är det klart med avtalsdiskussioner med samtliga parter?

Ja  Nej  ?

Finns en gemensam agenda/intressegemenskap med externa parter?

Ja  Nej  ?

Finns klara gemensamma direktiv/plan för projektet?

Ja  Nej  ?

Är rollfördelningen mellan parterna klargjord och accepterad?

Ja  Nej  ?

Är det klart utsagt vem som är projektägare?

Ja  Nej  ?

Finns tydliga gemensamma mål för projektet?

Ja  Nej  ?

Har samtliga parter deltagit i utformningen av projektet?

Ja  Nej  ?

Om inte, är man införstådd med mål och syfte?

Ja  Nej  ?

### 4.2. Regional dimension

Är intressenter för de regionala tillväxtprogrammen inkopplade på projektet?

Ja  Nej  ?

Kan externa intressenter påverka under genomförandet av projektet?

Ja  Nej  ?

Utgör projektet en del av ett tillväxtprogram?

Ja  Nej  ?

## 5. Projekt- och utvärderingsplanering

### 5.1. Målanalys

Har målet för projektet operationaliserats? Ja  Nej  ?

Hur ska effekterna av projektet mätas?

---

---

Vilka indikatorer skall användas?

---

---

Vilka kriterier anges för acceptabelt resultat?

---

---

### 5.2. Uppföljning/utvärdering

Finns tidsplan för utvärderingen? Ja  Nej  ?

Finns medel avsatta för uppföljning/utvärdering? Ja  Nej  ?

Ska projektet utvärderas formativt (parallellt med genomförandet)? Ja  Nej  ?

Vem ska utvärdera projektet?

---

---

Är deltagarna medvetna om sina roller i utvärderingsarbetet? Ja  Nej  ?



## 6. Fortsättning, effekter; interna, externa

### 6.1. Fortsatta aktiviteter:

- Är insatsen tidsbegränsad och avsedd för utveckling av metoder, material, modeller? Ja  Nej  ?
- Kommer aktiviteterna att bli självbärande genom egna inkomster? Ja  Nej  ?
- Har det utlovats fortsatt finansiering internt? Ja  Nej  ?
- Har externa sponsorer utlovat fortsatt stöd? Ja  Nej  ?
- Finns planering för fortsatt organisation av aktiviteter? Ja  Nej  ?

### 6.2. Effekter vid det egna lärosätet

- Bidrar projektet till breddad studentrekrytering? Ja  Nej  ?
- Bidrar projektet till kurs- och programutveckling? Ja  Nej  ?
- Skapar projektet utbildningsbehov som lärosätet kan tillgodose? Ja  Nej  ?
- Bidrar projektet till att utveckla de vitala forskningsmiljöerna? Ja  Nej  ?

Inom vilka forskningsfält kan man vänta sig effekter?

---

---

- Bidrar projektet till en positiv positionering av lärosätet? Ja  Nej  ?

### 6.3. Effekter för samhället i övrigt

Bidrar projektet till ökad kunskapsöverföring till intressenter i näringslivet/offentlig sektor? Ja  Nej  ?

Leder projektet till nytt/nya angreppssätt på kunskapsöverföring? Ja  Nej  ?

Leder projektet till en ny typ av partnerskap? Ja  Nej  ?

Leder projektet till att existerade angreppssätt används på nya grupper, nya ämnesområden? Ja  Nej  ?

Påverkar projektets resultat många människor? Ja  Nej  ?

Är projektet innovativt till sin karaktär? Ja  Nej  ?

Om Ja, på vilket sätt?

---

---

#### Slutsatser:

**Gör en SWOT-analys som sammanfattar starka sidor, svaga sidor, möjligheter och hot med att gå in i detta projekt.**

**Om nackdelar, problem, hot signalerar STOPP, gå tillbaka i checklistan och sortera fram var problemen ligger.**

Exempel:

För bred målbeskrivning	Kan den omformuleras?
Kompetent personal saknas	Finns kompetens att köpa?
För knappa resurser	Finna andra resurser att tillgå?
Intresse saknas	Hur kan man motivera för projektet?